

**TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI  
FAKULTA TEXTILNÍ**

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**LIBEREC 2010**

**Bc. MARTINA KOHOUTOVÁ**

# TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI FAKULTA TEXTILNÍ



Studijní program: N3108 Průmyslový management

Studijní obor: 3106T013 Management jakosti

## ZAVEDENÍ NORMY ČSN EN ISO 9001 VE FIRMĚ EMITEX

## SETTING OF THE STANDARD ISO 9001 IN THE COMPANY EMITEX

Bc. Martina Kohoutová

KHT – 015

**Vedoucí diplomové práce:** Ing. Hana Štočková

**Rozsah práce:**

Počet stran textu:..... 50

Počet obrázků:..... 17

Počet tabulek:..... 4

Počet grafů: ..... 5

Počet stran příloh: ..... 24

## **PROHLÁŠENÍ**

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

Datum:

Podpis:

# PODĚKOVÁNÍ

V první řadě velmi děkuji Ing. Vladimíru Bajzíkoví Ph.D, díky kterému tato diplomová práce mohla vzniknout a za jeho cenné konzultace. Dále poděkování patří Ing. Haně Štočkové, že se ujala mého vedení, Doc. Ing. Milanu Hutýrovi, CSc., že mi věnoval svůj čas a navedl mě správnou cestou, vedoucím pracovníkům z firmy STAP a.s., za praktické ukázky, Marii Kohoutové z firmy EMITEX za její trpělivost, majitelům firmy EMITEX, že mi poskytli nezbytné podklady k této práci.

Také musím poděkovat svým drahým rodičům, že mě celou dobu na studiích podporovali a v neposlední řadě děkuji svému milovanému příteli, že mi ve všem tolik pomáhal.

## **ANOTACE**

Tato diplomová se zabývá praktickým zaváděním systému managementu kvality ve firmě EMITEX. Měla by firmě poskytnout souhrnné informace o tom, co vše musí podniknout, aby proběhla úspěšná implementace systému managementu kvality dle normy ČSN EN ISO 9001. Stěžejním bodem práce je rozdílová analýza, která by měla odhalit největší neshody s normou.

### **KLÍČOVÁ SLOVA:**

Kvalita  
Systém managementu kvality  
Norma  
Politika kvality  
Cíle kvality

## **ANNOTATION**

This master deals with the practical implementation of quality management in the company EMITEX. It should give us a summary of what all must take to place a successful implementation of quality management standards according to ISO 9001. The central point of this work is a differential analysis, which should reveal the greatest disagreement with the standard.

### **KEYWORDS**

Quality  
Quality management system  
Standard  
Quality policy  
Quality objectives

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>1 FIRMA EMITEX .....</b>	<b>10</b>
1.1 Organizační struktura firmy EMITEX .....	11
<b>2 ÚVOD DO PROBLEMATIKY KVALITY .....</b>	<b>12</b>
2.1 Historie pojmu kvalita.....	12
2.2 Otcové kvality .....	13
2.2.1 Joseph M. Juran.....	13
2.2.2 Armand Vallin Feigenbaum .....	14
2.2.3 Philip Crosby.....	14
2.2.4 Genichi Taguchi .....	15
2.3 Definice pojmu kvalita – mezinárodní norma.....	16
<b>3 SYSTÉM MANAGEMENTU KVALITY .....</b>	<b>18</b>
3.1 Vývoj systému managementu kvality ve 20. století.....	19
3.2 Koncepce ISO 9000 .....	20
3.2.1 ISO 9001:2008 – kapitola 4. Systém managementu kvality .....	21
3.2.2 ISO 9001:2008 – kapitola 5. Odpovědnost managementu.....	21
3.2.3 ISO 9001:2008 – kapitola 6. Management zdrojů .....	21
3.2.4 ISO 9001:2008 – kapitola 7. Realizace produktu.....	22
3.2.5 ISO 9001:2008 – kapitola 8. Měření, analýza a zlepšování.....	22
<b>4 POSTUP ZAVÁDĚNÍ ISO 9001 VE FIRMĚ EMITEX.....</b>	<b>23</b>

4.1	Rozhodnutí .....	23
4.2	Rozdílová analýza .....	23
4.2.1	Vyhodnocení rozdílové analýzy .....	24
4.3	Vlastní postup zavádění .....	31
4.3.1	Školení zaměstnanců o systému managementu kvality .....	31
4.3.2	Řízení dokumentů a záznamů.....	32
4.3.3	Návrh systému řízení dokumentů a záznamů ve firmě EMITEX ...	34
4.3.4	Legislativní dokumenty firmy EMITEX.....	44
4.3.5	Mapa procesů ve firmě EMITEX.....	48
4.3.6	Popis jednotlivých pracovních postupů.....	50
4.3.7	Doplnění chybějících požadavků normy ČSN ISO 9001.....	51
4.3.8	Zkušební doba zavedeného systému managementu kvality.....	53
4.4	Certifikace .....	54
4.4.1	Postup certifikace .....	54
<b>ZÁVĚR.....</b>		<b>56</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA.....</b>		<b>57</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>		<b>59</b>

# ÚVOD

Již za vlády ruského cara Petra I. Velikého, který se vlády ujal roku 1689, byl kladen velký důraz na kvalitu produktů tehdejší doby, což byly zejména zbraně. Důkazem toho jsou dopisy samotného cara, ve kterých svým hospodářům Tulské zbrojní továrny přikazuje, aby věnovali opravdu zvýšenou pozornost tomu, zda zbraně, které se vojskům prodávají, nejsou špatné a také aby byly v pravidelných intervalech přísně daným způsobem testovány. Doslova měli dnem i nocí dohlížet na kvalitu zbraní, a to pod výhružkou trestu, kterým v té době bylo nejčastěji zbičování [1].

Jaká je realita dnešní doby? Dnes jistě firmy své zaměstnance nebičují, ale kvalitu zajišťují efektivním systémem managementu kvality. Mnoho firem si na tom velmi zakládá a prezentuje se svými systémy, které jsou v mnoha případech i certifikovány. Tyto firmy jsou si totiž dobře vědomy toho, že jen opravdu kvalitní výrobek má šanci dlouhodobě uspět na dnes tolik přesyceném trhu.

Když se vedení ostravské textilní firmy EMITEX vyjádřilo, že by také chtělo zavést systém managementu kvality a posléze usilovat o získání certifikátu české technické normy ČSN EN ISO 9001 – systémy managementu kvality, tak tím vlastně nepřímou určilo námět této diplomové práce. Hlavním cílem této diplomové práce je udělat celkový souhrn toho, čím vším musí firma EMITEX projít, aby této certifikace v budoucnu dosáhla. Stěžejním bodem práce je rozdílová analýza, která by měla odhalit největší neshody s normou. Dále navrhnout praktická řešení, která by pomohla zjištěné neshody odstranit a některá z těchto řešení zrealizovat. Mimo tyto hlavní cíle diplomové práce, je také důležitou součástí představení firmy EMITEX a její produkce a v neposlední řadě samotný úvod do problematiky systému managementu kvality.

Také by tato diplomová práce měla vysokoškolskému studentovi ukázat to, do jaké míry je složité převést teoretické znalosti nabyté ve školních lavicích do praxe.



# 1 FIRMA EMITEX



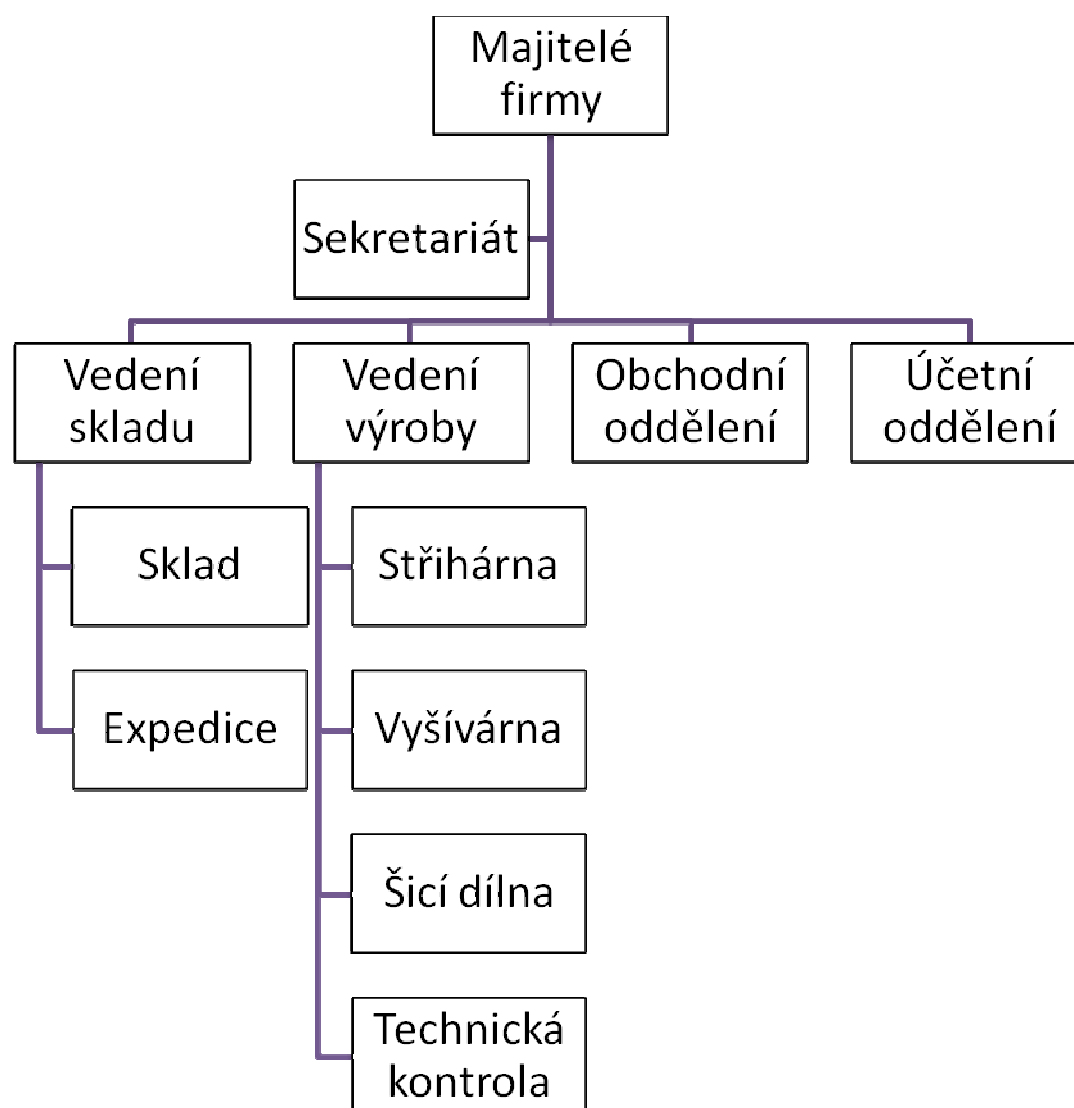
**Obr. 1:** Logo firmy EMITEX

Firma EMITEX působí na českém trhu již 17 let. Byla založena v Ostravě, kde má dodnes své sídlo. Mezi první výrobky firmy patřily šité obaly pro výrobce hraček a autopotahy. Při této výrobě vznikl první návrh na pláštěnku pro dětský kočárek. Vstup pláštěnky na český trh zaznamenal velký úspěch a výroba těchto pláštěnek se začala velmi rychle rozšiřovat o nové druhy a střihy, a to z důvodu neklesající poptávky dovozců kočárků, kteří rovněž rozšiřovali svůj sortiment o nové typy kočárků. Firma EMITEX pozvolna rozšiřovala svůj sortiment a začala se specializovat pouze na výrobu textilních doplňků pro děti do 3 let. Dnes lze její výrobky členit do následujících skupin:

- **Doplňky ke kočárkům** – zimní pytle, tašky, nánožníky, pláštěnky, aj.
- **Doplňky k autosedačkám** – zimní pytle, zavinovačky, příkrývky, aj.
- **Doplňky k postýlkám** – povlečení, chrániče, spací pytle, aj.
- **Ostatní doplňky** – mimivaky, látkové sedátka na židle, aj.

Veškeré střihy pocházejí z dílny firmy a mnohé z nich jsou chráněny průmyslovým vzorem. Firma má celkem 34 zaměstnanců a její roční obrat činí cca 30mil. Kč. Dodává své výrobky do větších i menších prodejen s tímto sortimentem po celé České republice a na Slovensko. Působí také jako dodavatel do internetových obchodů. Aktuální propagační leták viz příloha č. 1.

## 1.1 Organizační struktura firmy EMITEX



**Obr. 2:** Organizační struktura firmy EMITEX

## 2 ÚVOD DO PROBLEMATIKY KVALITY

V úvodu je důležité vysvětlit si podstatu pojmu kvalita.

### 2.1 Historie pojmu kvalita

Již ve starověku kdy si lidé vyráběli různé nástroje a pomůcky, které jim měly usnadnit práci či stavbu nových domovů, si museli klást otázky jako např.: „*bude to postačující pro můj záměr?*“, „*jak dlouho mi to vydrží?*“ Nevědomky tak charakterizovali kvalitu vyráběného nástroje. Postupem času s rychle se rozvíjející průmyslovou a řemeslnou výrobou, která se datuje přibližně od roku 1500, se pojem kvalita dostává do podvědomí široké veřejnosti, a to z logického důvodu. Na tehdejšímu trhu se začínají objevovat výrobky se stejným účelem použití od různých výrobců a za rozdílné ceny. Zákazník se proto musel postupně naučit srovnávat cenu s užitnými vlastnostmi výrobku a vybírat si ten, který v největší míře splňoval jeho požadavky a byl tedy v jeho očích nejkvalitnější[2].

Pojem kvalita se tedy dá vysvětlit jako uspokojení určitých požadavků. Nesmí být opomenuta skutečnost, že kvalita se nevztahuje pouze k hmotným výrobkům, ale také k prováděným činnostem a službám. Existuje mnoho definic kvality, ty které patří mezi nejvýznamnější, jsou uvedeny v následujících kapitolách[2].

## 2.2 Otcové kvality

Jména, která jsou níže uvedena, patří mezi ty nejvýznamnější v oboru managementu kvality, proto jsou jejich nositelé právem nazýváni jako otcové kvality.

### 2.2.1 Joseph M. Juran



**Obr. 3:** Joseph M. Juran [3]

Joseph M. Juran se narodil v roce 1904. Za téměř celé století si dokázal vytvořit kariéru jako pedagog, spisovatel a konzultant. Byl průkopníkem v řízení kvality, napsal příručku, která učila výrobce z celého světa, jak být nejvíce efektivní a produktivní. Juran byl jako první nazván „otec, guru kvality“. Zemřel v obdivuhodných 104 letech ve svém domě v New Yorku[4].

Juran kvalitu definoval následovně: *„nejvhodnější je přijmout krátkou definici pojmu "kvalita" ... jako "způsobilost k užití".“*

### 2.2.2 Armand Vallin Feigenbaum



**Obr. 4:** A. V. Feigenbaum [5]

Americký expert na kontrolu kvality se narodil v roce 1922. V letech 1961 – 1963 působil ve funkci prezidenta americké společnosti pro kvalitu (ASQ), což je globální komunita odborníků kontroly kvality s téměř 85000 členy. Feigenbaum je autorem pojmu „celkové řízení kvality“ (TQM)[6].

Feigenbaum o kvalitě prohlásil: „ *Kvalita je to, co za ni považuje zákazník.* “

### 2.2.3 Philip Crosby



**Obr. 5:** Philip Crosby[7]

Philip Crosby se narodil v roce 1926. Byl proslulým filozofem. Jeho spisy podpořily mezinárodní zájem o oblast kvality. Jeho inovativní myšlení a kreativní pohled na řízení kvality, byly inspirací pro tisíce firem po celém světě. Zemřel v srpnu roku 2001[9].

Crosbyho definice kvality říká: „ *Kvalita znamená shodu s požadavky.*“

#### 2.2.4 Genichi Taguchi



**Obr. 6:** Genichi Taguchi[9]

Genichi Taguchi se narodil v Japonsku roku 1924, vystudoval textilní inženýrství. Působil v několika oblastech např. Astronomický ústav japonského císařského námořnictva. Za svůj život vydal nespočet příspěvků a nejdůležitější z nich byly právě z oblasti kontroly kvality. Vyvinul koncept ztrátové funkce[10].

Genichi Taguchi: „ *Kvalita je minimum ztrát, které výrobek od okamžiku své expedice způsobí společnosti.*“

Mezi další významné osobnosti v oblasti řízení kvality také patří Kaoru Ishikawa, W. E. Deming, W. A. Shewart.

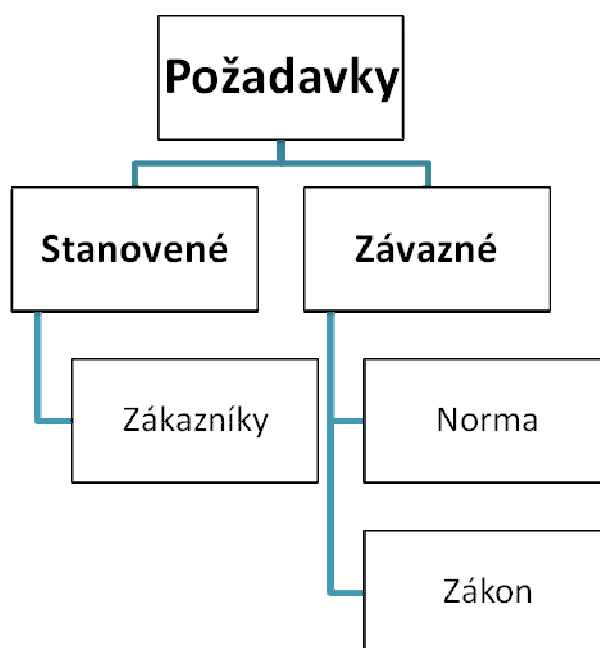
## 2.3 Definice pojmu kvalita – mezinárodní norma

Všechny výše uvedené definice od těchto významných osob, stručně vystihují podstatu pojmu kvalita. Pro vzájemné porozumění bylo však potřeba vytvořit obecnou definici kvality, která by byla univerzální a pro řízení kvality ve společnostech využitelná a závažná. Tato definice je zaznamenána v mezinárodní normě ISO 9000:2005.

### Definice podle normy:

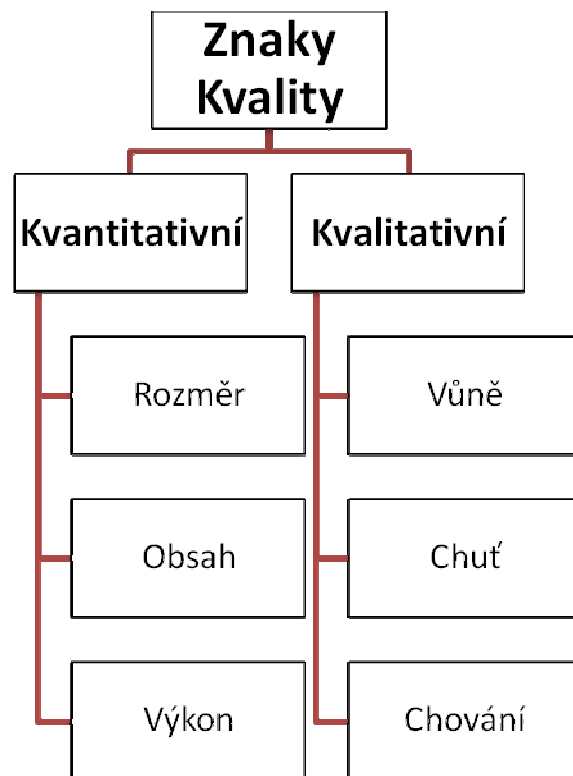
*„ Kvalita je stupeň splnění **požadavků** souborem inherentních (typických) znaků.“*

Pro snadnější pochopení této definice jsou zvýrazněné části rozebrány podle následujících schémat.



**Obr. 7:** Schéma požadavky

Splněním těchto požadavků vznikají hmotné výrobky, zpracované informace, služby, atd. Norma ISO 9000 všechny tyto výstupy z procesů označuje pojmem „produkt“. Pro každý takový produkt jsou identifikovány znaky jakosti, které jsou pro určitý druh produktu inherentní neboli typické.



**Obr. 8:** Schéma znaky kvality

Znaky kvality jsou velmi rozmanité a vypovídají o charakteru produktu a stávají se rozhodujícím faktorem při jejich koupi. Měly by tedy být žádoucím výstupem při splnění stanovených a závazných požadavků a tím je naplněna uvedená definice normy.



### 3 SYSTÉM MANAGEMENTU KVALITY

Základní pojmy:

**Systém** – soubor vzájemně souvisejících prvků.

**Management** – koordinované činnosti k vedení a řízení organizace, dosahování výsledků prostřednictvím jiných lidí, ošetřování rizik, vynaložení optimálního úsilí a nákladů k dosažení cílů.

**Systém managementu kvality** – systém managementu pro vedení a řízení organizace pokud se týče kvality.

Tyto definice bývají pro mnoho lidí obtížně srozumitelné. Proto je vhodnější pro lepší pochopení podstaty těchto pojmů použít japonskou definici, která hovoří o tom, že management kvality je přirozenou součástí celopodnikového řízení, která garantuje maximální spokojenost a loajalitu zákazníků tím nejefektivnějším způsobem – tzn. s nejnižšími náklady. Systém musí být účinně implementován, tak aby byly zajištěny 3 základní funkce:

1. Maximalizace spokojenosti a loajality zákazníků
2. Podpora činností neustálého zlepšování
3. Minimalizace nákladů s tím spojených

Hlavní podmínkou výkonnosti systému managementu kvality je, že musí být organickou součástí celého systému managementu organizace[2].

Mezi základní procesy managementu kvality patří:

- stanovování politiky kvality a její cíle
- plánování kvality
- prokazování kvality
- zlepšování kvality

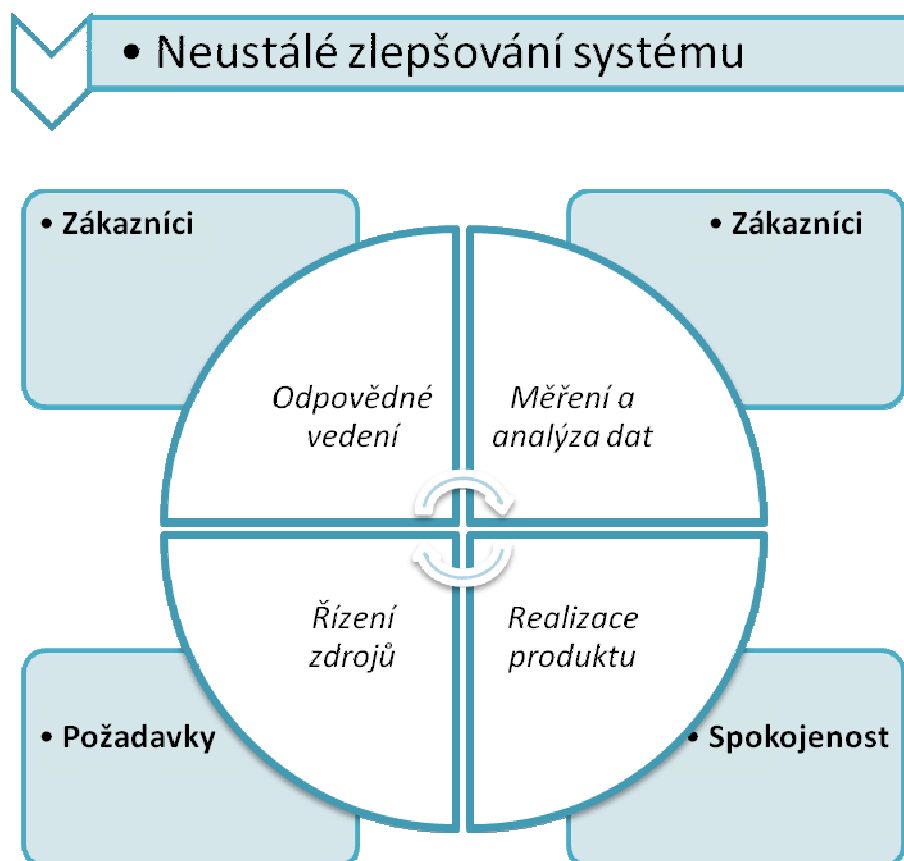
### 3.1 Vývoj systému managementu kvality ve 20. století

Rok	Typ modelu	Charakteristika
1900	Model řemeslné výroby	S rostoucím počtem manufaktur roste potřeba kontroly. Zastávají ji samotní dělníci, mistři nebo i majitelé.
1920	Model výrobního procesu s technickou kontrolou.	Výroba roste a zvyšuje se potřeba specializovaných kontrolorů. Objevují se speciální útvary technické kontroly.
1935	Model výrobního procesu s výběrovou kontrolou.	Díky Američanům Rominga a Shewarta se objevují první statistické metody kontroly výrobních procesů.
1940	Model s regulací výrobních procesů.	Statistická regulace výrobních procesů se stává významným nástrojem kontroly kvality.
1960	CWQC	V Japonsku se statistické řízení procesů rozšiřuje do dalších procesů organizace. Vzniká tak skutečný systém managementu kvality označený jako Central wide quality control.
1970	Podnikové a odvětvové standardy	Na počátku 70. let roste u organizací potřeba zvyšovat péči o kvalitu. Vznikají první podnikové a odvětvové standardy definující požadavky na systém managementu kvality.
1975	TQM	Objevuje se pojem „celkové řízení kvality“, které získává uplatnění i v nevýrobních odvětvích. Uplatňují se principy managementu kvality definované W. E. Demingem.
1987	Normy ISO řady 9000	Mezinárodní organizace pro normy ISO zveřejňuje normy ISO řady 9000. Je to reakce na snahu dokumentovat systém managementu kvality. Organizace si podle těchto norem vytváří své systémy, které jsou ověřovány certifikačním auditem.
1996	ISO 14 000	V tomto roce jsou schváleny a uveřejněny normy řady 14 000, které definují požadavky na management životního prostředí.
2000	Integrovaný management	Global Quality Management. V rámci konkurenčního boje si mnohé organizace rozšiřují svůj systém i na jiné oblasti jako např.: bezpečnost, životní prostředí.

Tab. 1: Vývoj Systému managementu kvality[2],[11]

## 3.2 Koncepce ISO 9000

Koncepce ISO 9000 je nejznámější koncepcí systému managementu kvality na světě. Při zavádění této koncepce je důležité, aby byla brána pouze jako start při budování kvalitního systému managementu kvality. Základním pojetím ISO 9000 je skutečnost, že systém kvality je soustavou na sebe navazujících procesů – procesní přístup viz obr. 9[2].



Obr. 9: Procesní model

Tento model znázorňuje to, že je opravdu nezbytné chápat systém managementu kvality jako na sebe navazující procesy. Výstupy z jednoho procesu tvoří vstupy pro některé jiné procesy. V podstatě to znamená to, že aby realizace produktu byla vynikající, tak musí být zkoumány a definovány požadavky všech zainteresovaných stran tedy zákazníků. Odpovědné vedení musí zajišťovat, aby byla naplněna politika kvality a její cíle, které musí korespondovat s požadavky zákazníků, dále musí řídit zdroje k tomu potřebné. V rámci systému managementu kvality by mělo probíhat měření výkonnosti těchto procesů, a to hlavně na základě odezvy od zákazníka, tedy jeho spokojenosti nebo nespokojenosti. Výsledky těchto měření poskytnou odpovědnému vedení cenné

informace nezbytné k rozhodování o tom jak neustále zlepšovat systém managementu kvality[1].

Procesní model umožnil v platné normě **ČSN EN ISO 9001:2008 – Systém managementu kvality**, definovat požadavky a doporučení v 5 kapitolách, které jsou charakterizovány v následujících podkapitolách.

### **3.2.1 ISO 9001:2008 – kapitola 4. Systém managementu kvality**

**Tato kapitola vymezuje procesní a administrativní rámec pro jakýkoliv systém managementu kvality v koncepci ISO.**

- Účelem je, aby organizace poznala procesy, které budou zahrnuty do systému, a které je nutné efektivně řídit. Tyto procesy zahrnují hlavní, podpůrné i administrativní procesy. Měly by být graficky znázorněny, aby byly vymezeny vzájemné vazby. Systém managementu kvality musí být dokumentován a organizace musí dodržovat administrativní zásady definované normou[2].

### **3.2.2 ISO 9001:2008 – kapitola 5. Odpovědnost managementu**

**V této kapitole jsou vymezeny hlavní oblasti a procesy za, které nese přímou odpovědnost vrcholové vedení organizace.**

- vedení organizace musí definovat politiku kvality a její cíle. Mělo by se maximálně přeorientovat na zákazníka a jeho potřeby. Mělo by dokázat přimět zaměstnance, aby si cíle organizace kladli jako prioritu své práce. Musí s nimi na toto téma často a systematicky komunikovat.

### **3.2.3 ISO 9001:2008 – kapitola 6. Management zdrojů**

**Tato kapitola je orientována na řízení zdrojů nutných pro systém managementu kvality.**

- Organizace musí řídit lidské zdroje, infrastrukturu, pracovní prostředí. Pro organizaci to mimo jiné znamená, že pracovní pozice, které jsou v rámci procesů zahrnuty do systému jakosti, by měly být obsazovány kvalifikovanými pracovníky. Funkce pozice by měly být přesně definovány a pravidelně srovnávány se skutečností. Organizace musí poskytovat zaměstnancům pravidelný výcvik pro zdokonalení jejich kvalifikace a vést o tom vhodné

záznamy. Organizace by dále měla řídit pracovní prostředí potřebné pro dosahování shody s požadavky na produkty[2].

### **3.2.4 ISO 9001:2008 – kapitola 7. Realizace produktu**

**V této kapitole jsou definovány požadavky na všechny podstatné procesy vedoucí k realizaci produktu.**

- Požadavky jsou kladeny na proces samotného plánování produktu až po skladování produktu. Vše se musí dít, tak aby byla zachována shoda s požadavky na produkt.

### **3.2.5 ISO 9001:2008 – kapitola 8. Měření, analýza a zlepšování**

**Tato kapitola je zásadní pro funkčnost a výkonnost systému kvality. Jsou zde definovány požadavky na systémové monitorování a měření.**

- Tato kapitola je zásadní hlavně proto, že aplikace různých metod měření a následné vyhodnocování dat, může určit, zda systém jakosti opravdu povede k maximalizaci spokojenosti zákazníka a minimalizaci výdajů organizace, což by vedlo k její dlouhodobé prosperitě. Důležité jsou rovněž preventivní a nápravná opatření.

## **4 POSTUP ZAVÁDĚNÍ ISO 9001 VE FIRMĚ EMITEX**

### **4.1 Rozhodnutí**

Rozhodnutí je prvním krokem při zavádění jakéhokoliv systému managementu kvality. Vrcholové vedení firmy si musí uvědomit, že přijetí systému kvality dle normy změní celý dosavadní chod firmy na mnoho let. Důležitá je také myšlenka, že každá organizace má jako součást svého řízení zavedený management kvality i když si to třeba ani neuvědomuje. Každá firma a tedy i firma EMITEX si totiž musí odpovědět na následující otázky:

- Co je našim produktem?
- Kdo jsou naši zákazníci a jaké jsou jeho požadavky?
- Dokážeme je splnit, a to do jaké míry?

Po zodpovězení těchto otázek probíhá ve firmě příprava realizace produktu a zajištění zdrojů, realizace produktu a jeho dodání a v neposlední řadě zjišťování spokojenosti zákazníka. Tento systém funguje v každé organizaci, takže přijetím normy ISO 9001 dochází k jakési modifikaci či přizpůsobení stávajícího systému požadavkům normy.

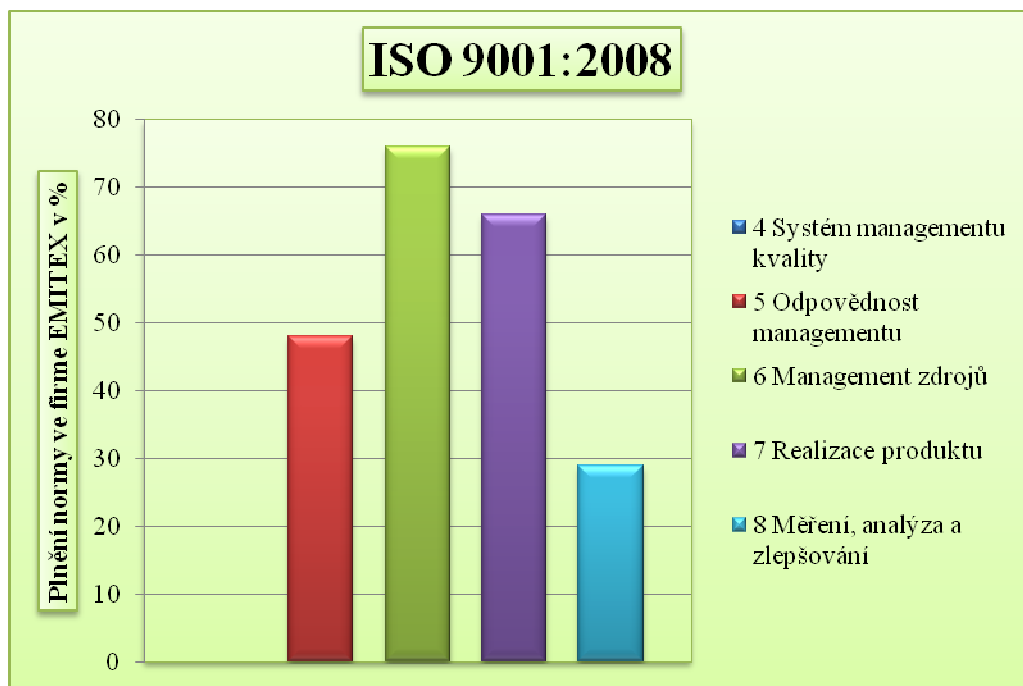
### **4.2 Rozdílová analýza**

Druhým stěžejním krokem při zavádění systému, je vytvořit rozdílovou analýzu tzn. porovnat stávající stav firmy ve vztahu k normě.

Rozdílová analýza byla provedena s vedoucím pracovníkem firmy ve formě několikahodinových sezení. Analýza měla celkem dvě etapy, kdy v první etapě, byla norma probrána bod po bodu, tak aby vedoucí pracovník pochopil, jak by mělo vypadat praktické plnění ve firmě. V druhé etapě vedoucí pracovník na základě vlastního zvážení určoval, na kolik procent jsou požadavky normy ve firmě EMITEX plněny. Do rozdílové analýzy byly zahrnuty všechny požadavky normy, i když by firma EMITEX, vzhledem ke své povaze a rozsahu výroby, některé požadavky plnit nemusela. Tuto možnost sama norma uvádí. Výsledky analýzy jsou součástí této kapitoly. Kompletní protokol analýzy je k nahlédnutí v příloze č. 2.

### 4.2.1 Vyhodnocení rozdílové analýzy

Norma ISO 9001:2008 (dále jen „norma“) je ve firmě EMITEX plněna na **44%**. Níže uvedený graf vyjadřuje celkové plnění jednotlivých kapitol ve firmě EMITEX. Lze konstatovat, že firma EMITEX s plněním některých kapitol normy na tom není, až tak špatně o to bude zavádění systému managementu kvality jednodušší.



**Graf č. 1:** Plnění normy ISO 9001:2008 ve firmě EMITEX

V následujících podkapitolách je podrobněji popsán a graficky zobrazen současný stav firmy ve vztahu k jednotlivým kapitolám normy. Některé kapitoly také obsahují návrhy jak vyřešit konkrétní neshody s normou.

#### **4.2.1.1 Vyhodnocení kapitoly 4 – Všeobecné požadavky**

##### **Plnění ve firmě: 0%**

Ve firmě EMITEX není oficiálně zaveden systém managementu kvality, který by byl dokumentován a udržován. Existují zde však nepřímo stanovená pravidla, díky kterým jsou alespoň částečně naplňovány body ostatních kapitol. Nemělo by být až tak náročné tyto pravidla na základě normy upravit a vytvořit z nich systém managementu kvality.

##### **Návrh řešení:**

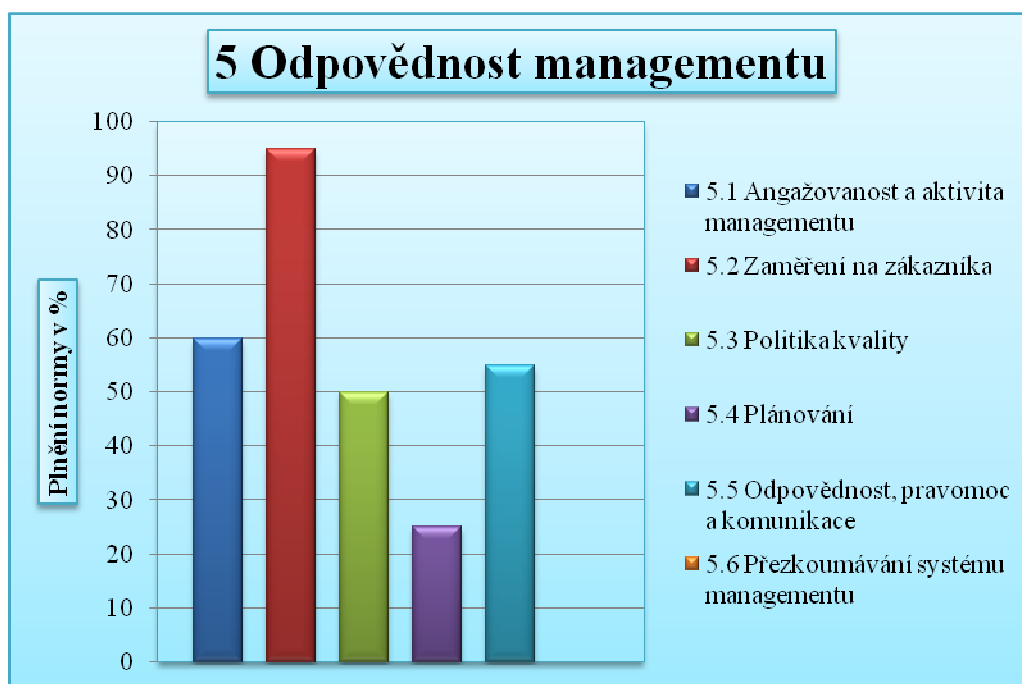
- vypracovat systém řízení dokumentů a záznamů
- vypracovat procesní mapu
- zdokumentovat postup výroby konkrétního výrobku

Veškeré dokumenty a záznamy ve firmě ať externí či interní by měly být řízeny, proto je nezbytné vytvořit systém řízení dokumentů a záznamů. Měla by to být první věc, kterou firma udělá, neboť v rámci vlastního postupu zavádění, tedy již realizace systému managementu kvality, budou vznikat nové dokumenty a firma by již měla vědět jak s nimi nakládat. Mezi prvními takto vzniklými dokumenty bude mapa procesů, což je grafické vyobrazení procesů firmy, které jsou zahrnuty v systému managementu kvality a rovněž je to nezbytný dokument, který firma musí vypracovat. Podrobněji o mapě procesů viz kapitola 4.3.5.1.

Každý proces zahrnutý v systému managementu kvality musí mít své zdokumentované postupy. V případě firmy EMITEX bude hlavním procesem šití a každý ze zhotovovaných výrobků by měl mít svůj zdokumentovaný výrobní postup.



#### 4.2.1.2 Vyhodnocení kapitoly 5 – Odpovědnost managementu



**Graf č. 2:** Plnění kapitoly 5 – Odpovědnost managementu ve firmě EMITEX

#### **Plnění ve firmě: 48%**

Angažovanost vrcholového vedení ve firmě EMITEX je na vysoké úrovni, vrcholové vedení plně zajišťuje zdroje potřebné k výrobě, ale chybí zajištění systému managementu kvality. Rovněž stanovení požadavků zákazníka je ze strany vrcholového vedení plně zajištěno, a to i jejich plnění i za cenu ústupků z jejich strany.

Ve firmě EMITEX chybí hlavně oficiální stanovení politiky kvality a jejich cílů, jak již bylo řečeno, ve firmě jsou stanovena pravidla kvality, od nichž se odvíjejí cíle, které odpovídají záměrům firmy a jsou pravidelně sdělována zaměstnancům, ale nejsou zdokumentována, proto je tento bod plněn pouze z poloviny.

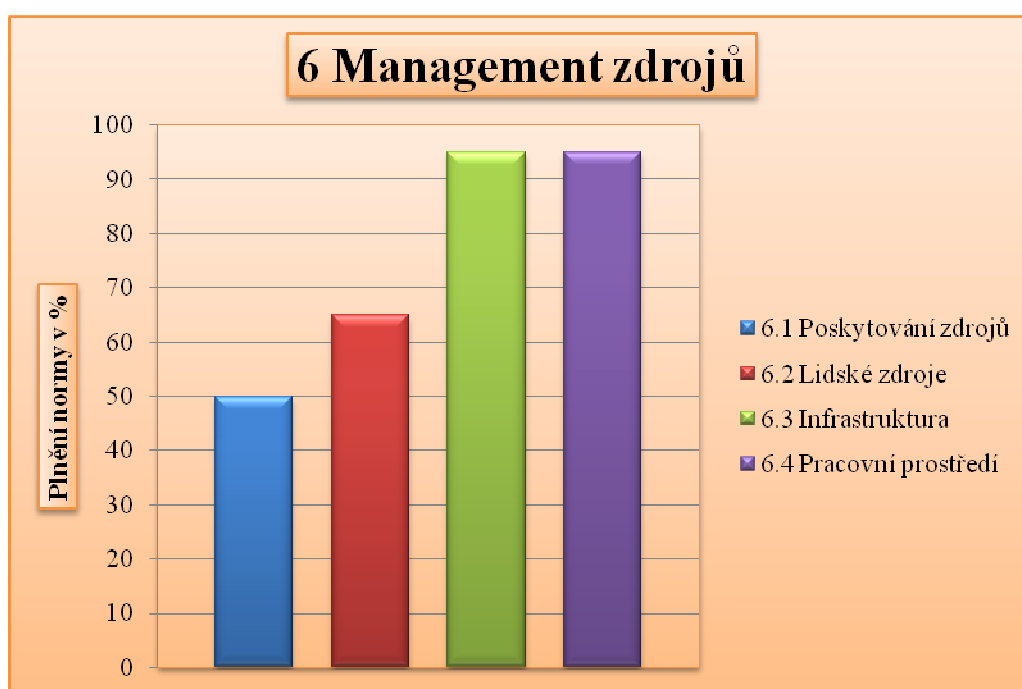
Ve firmě funguje především přímá komunikace vedoucího pracovníka se zaměstnancem na jednotlivém oddělení, odpovědnosti a pravomoci jsou jasně stanoveny, ale chybí představitel managementu.

### Návrh řešení:

- Vypracovat dokument politiky kvality

Politika kvality a její cíle by měla být vypracována jako samostatný dokument, který by se měl řadit mezi legislativní dokumenty firmy a v hierarchii dokumentů by měl být na vrcholu. Tento dokument by měl především obsahovat vize a poslání firmy, neboť na základě toho se stanoví politika kvality a měl by být přístupný všem zaměstnancům.

#### 4.2.1.3 Vyhodnocení kapitoly 6 – Management zdrojů

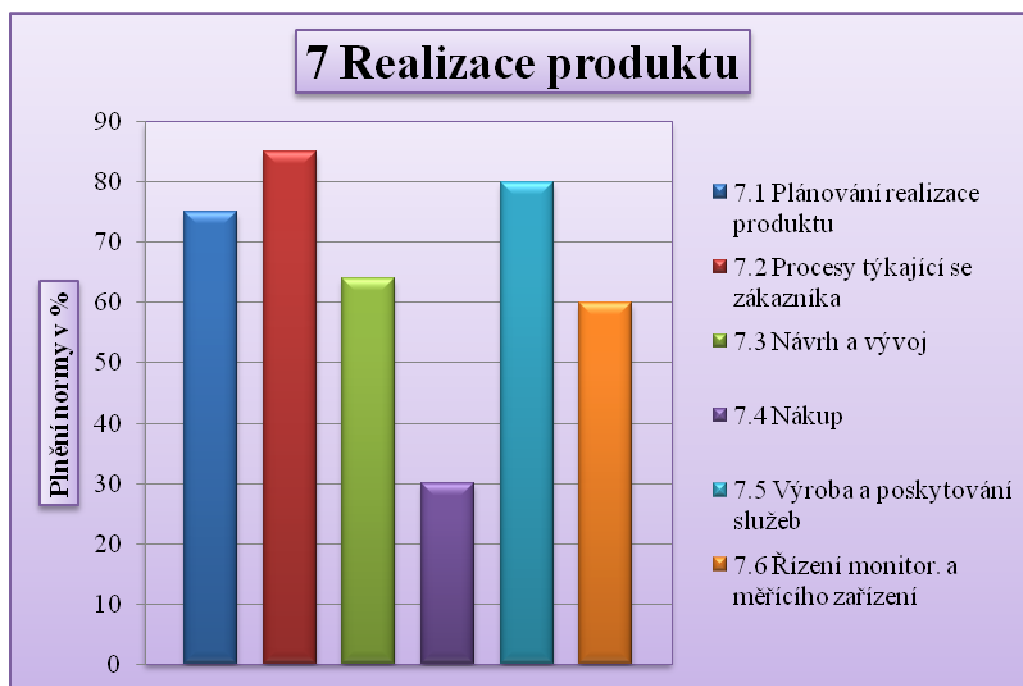


**Graf č. 3:** Plnění kapitoly 6 – Management zdrojů ve firmě EMITEX

#### Plnění ve firmě: 76%

Zdroje pro zvyšování spokojenosti zákazníka jsou určeny a poskytovány. Někteří zaměstnanci nemají odpovídající vzdělání, jak požaduje norma, ale shoda produktu s požadavky zákazníka tím není nijak narušena, a to proto, že firma EMITEX odpovídajícím způsobem naplňuje další bod normy týkající se výcviku a školení zaměstnanců, ale nevede o tom žádné záznamy. Ostatní body týkající se infrastruktury a pracovního prostředí jsou firmou adekvátně naplňovány.

#### 4.2.1.4 Vyhodnocení kapitoly 7 – Realizace produktu



**Graf č. 4:** Plnění kapitoly 7 – Realizace produktu ve firmě EMITEX

#### **Plnění ve firmě: 66%**

Z grafu je patrné, že co se týče plánování realizace produktu, procesů týkající se zákazníka a návrhu a vývoje, nemá firma zásadní problémy. Jediné v čem strádá, jsou některé dokumentované záznamy, které norma vyžaduje.

Největším problémem je proces nákupu. Tento proces není firmou nijak zajištěn. Dodavatelé jsou vyhodnocováni na základě osobního přezkoumání nabízeného produktu a není vedena požadovaná dokumentace. Rovněž ověřování nakupovaného produktu se děje bez jakéhokoliv dokumentovaného postupu. Materiál je kontrolován až v průběhu jeho zpracovávání. Při zjištění nepřiměřené kvality materiálu, není nijak dodavatelsko-odběratelská smlouva ošetřena a vznikají problémy na obou stranách.

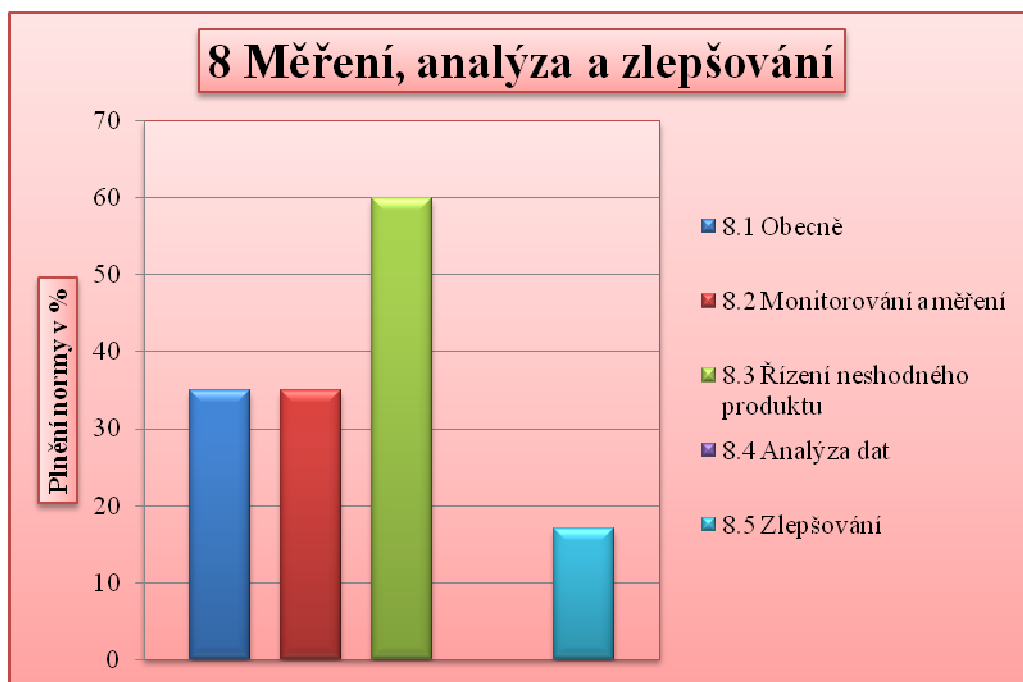
Vyráběný sortiment ve firmě nevyžaduje speciální monitorovací a měřicí zařízení. Měření výrobku probíhá při závěrečné technické kontrole, tak aby byla zajištěna shoda se stanovenými požadavky. K tomuto měření také chybí jakákoliv dokumentace.

### Návrh řešení:

- zavedení statistických přejímk

Hlavním cílem statistických přejímk je objektivní zjištění zda dodavatel dodává materiál, jehož kvalita má již předem dohodnutou úroveň, kterou bude firma považovat za přijatelnou. Praktickým zavedením tohoto nástroje, by se mohlo předejít problémům, které v této souvislosti často vznikají.

#### 4.2.1.5 Vyhodnocení kapitoly 8 – Měření, analýza a zlepšování



**Graf č. 5:** Plnění kapitoly 8 – Měření, analýza a zlepšování ve firmě EMITEX

#### Plnění ve firmě: 29%

Spokojenost zákazníka je pro firmu na prvním místě, takže monitorování a měření této spokojenosti probíhá důkladně a pravidelně. Ve firmě neprobíhá interní audit ani měření a monitorování jednotlivých procesů, rovněž ani analýza dat za účelem zjištění vhodnosti a efektivnosti systému managementu kvality.

Řízení neshodného produktu probíhá dle stanovených požadavků normy, ale chybí dokumentovaný postup. Každý neshodný výrobek má svojí písemnou identifikaci.

Nápravná opatření probíhají v rámci reklamace a opět není vytvořen dokumentovaný postup.

**Návrh řešení:**

- zavést ve firmě v plánovaných intervalech interní audit

Některé z výše uvedených návrhů řešení jsou vypracovány v následujících kapitolách, kde již bude probíhat definování realizace vlastního postupu praktického zavádění systému managementu kvality.

### 4.3 Vlastní postup zavádění

Firma EMITEX na základě rozdílové analýzy zjistila, do jaké míry současná podniková realita v oblasti zabezpečení kvality odpovídá požadavkům normy ISO 9001:2008. V tomto okamžiku již může následovat vlastní postup zavádění.

#### 4.3.1 Školení zaměstnanců o systému managementu kvality

Školení zaměstnanců musí být velmi důkladné. Účelem takového školení je zejména přesvědčení o závažnosti a smyslu zavedení systému managementu kvality. Je nezbytné, aby vedoucí pracovníci na toto téma často a systematicky se zaměstnanci hovořili. Školení by se měla v pravidelných intervalech opakovat, i když bude systém zaveden, a to k potřebné kontrole jeho efektivnosti a vhodnosti. Zaměstnanci by neměli nabít dojmu, že to je „*zase nějaká práce na víc*“, ale naopak by je vedoucí pracovníci měli motivovat, že důkladné plnění pravidel systému managementu kvality zvýší prosperitu firmy a rozsah jejich práce se zásadně nezmění. Největším trápením pro zaměstnance bude nejpravděpodobněji dokumentace všech postupů, které norma požaduje, avšak při správné aplikaci by postupem času mohla být spíše pro zaměstnance pomocníkem nežli přítěží[1].

V případě firmy EMITEX by to nemuselo být až tak náročné, neboť jak již bylo několikrát zmíněno, tak ve firmě existují nepsaná pravidla kvality, které jsou zaměstnancům opakovaně sdělována. Tyto pravidla se tedy stanou oficiálními a získají přesně danou formu na základě normy. Proto mají zaměstnanci jistý základ, od kterého se můžou vedoucí pracovníci při školení odrazit. Další výhodou ve firmě může být to, že většina zaměstnanců pracuje v úkolu. Tito zaměstnanci by měli vidět motivaci v tom, že správné zavedení systému managementu kvality povede mimo jiné k redukci neshodných výrobků, což povede k ekonomickým přínosům ve výrobních dílnách.

Školení zaměstnanců o systému managementu kvality se nesmí podcenit, neboť to zda bude systém efektivně fungovat, záleží právě na zaměstnancích a na jejich postoji. Musí pochopit, že mít správně fungující systém managementu kvality je v zájmu celé firmy.

### 4.3.2 Řízení dokumentů a záznamů

Firma EMITEX, aby byla v souladu s normou, tak si musí vytvořit směrnice, jejímž účelem bude stanovit dokumentované postupy pro řízení dokumentů a záznamů vzniklých ve firmě i pro řízení externích dokumentů. Jde o naplnění administrativní stránky koncepce ISO a bývá to nejpracnější fáze.

V úvodu je nezbytné, aby byly definovány základní pojmy.

**DOKUMENTACE** – souhrn materiálů, které obsahují informace definující a popisující chod firmy. Dokumentace se skládá z dokumentů a záznamů.

**DOKUMENTY** – popisují nebo definují produkty firmy, její procesy, pravidla, postupy nebo činnosti. Např. vnitřní předpisy, příkazy, kontrolní postupy apod.

**ŘÍZENÉ DOKUMENTY** – dokumenty pro které jsou vyhotoveny pravidla jejich řízení tj. pravidla pro vznik, změny, revize atd. Jsou označeny v záhlaví dokumentu identifikačním znakem.

**ZÁZNAMY** – jsou dokladem o realizované činnosti např. účetní doklady, zápisy z jednání, příchozí a odeslaná pošta, apod.

**INTERNÍ DOKUMENTY** – dokumenty jejichž původ je v organizaci.

**EXTERNÍ DOKUMENTY** – dokumenty jejichž původ je mimo organizaci např. zákony, normy, apod.

**GARANT DOKUMENTU** – odpovídá za formální a věcný obsah dokumentu a jeho aktuálnost.

**SOUBORY ŘÍZENÝCH DOKUMENTŮ** – místo kde jsou uchovávány originály dokumentů v listinné i elektronické podobě.

**SPRÁVCE SOUBORŮ DOKUMENTŮ** – přiděluje identifikační znaky jednotlivým dokumentům, spravuje soubory aktuálních verzí v listinné i elektronické podobě, odpovídá za publikování dokumentů, vydává a distribuuje řízené kopie aktuálních verzí dokumentů.

**OPERATIVNÍ DOKUMENTACE** – popisuje a zaznamenává především okamžité manažerské zásahy, např. příkaz, sdělení.

**SYSTÉMOVÁ DOKUMENTACE** – používá se pro standardizaci opakujících se činností, procesů či postupů.

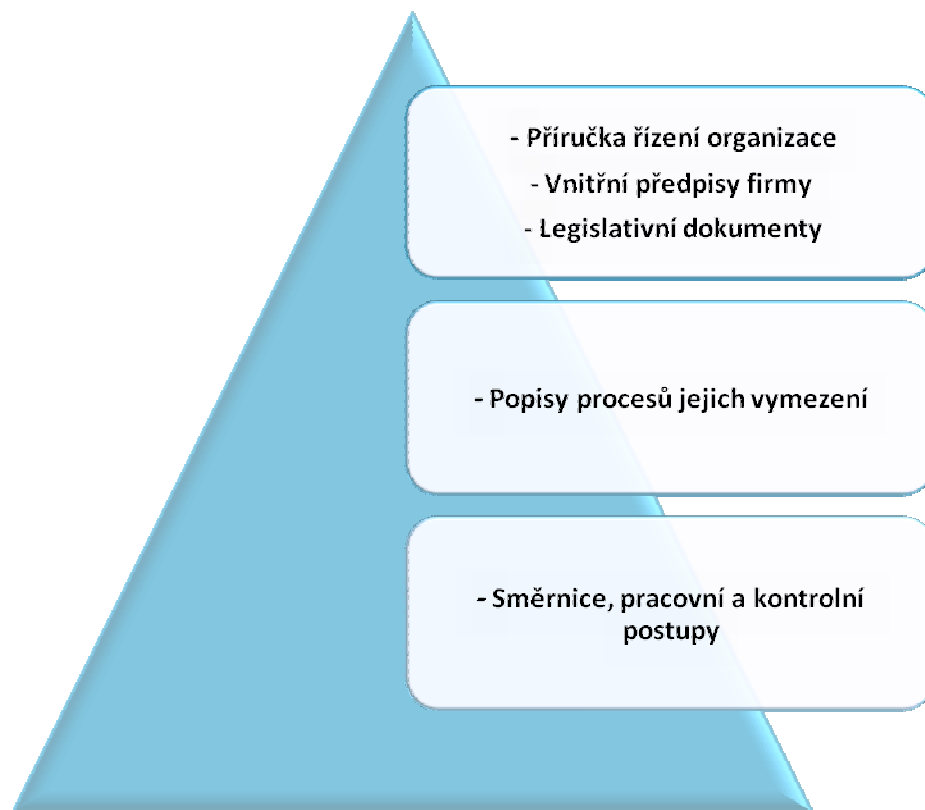
Organizační směrnice by měla obsahovat:

- Řízení **interních** dokumentů
  - vznik nového dokumentu
  - změny dokumentu
  - rušení dokumentu
  - publikace, distribuce a uchovávání dokumentů
  - revize dokumentů
- Řízení **externích** dokumentů
- Řízení záznamů



### 4.3.3 Návrh systému řízení dokumentů a záznamů ve firmě EMITEX

V první řadě je důležité, aby si firma určila hierarchii svých dokumentů. Taková hierarchická struktura by mohla vypadat takto:



**Obr. 10:** Hierarchická struktura dokumentů

**Příručka řízení organizace**, viz také příručka kvality, by měla obsahovat popis organizace, organizační schéma, mapu procesů, a popis aktivit řízení organizace, které nejsou zahrnuty v popisu procesů. Mezi **legislativní dokumenty** se řadí poslání, vize, politika kvality, cíle organizace.

**Popisy procesů** vymezují vstupy, výstupy, zdroje, zákazníky procesu a jejich požadavky, dále vlastní popis procesu s přidělením odpovědností.

#### 4.3.3.1 Řízení interních dokumentů

##### Identifikace řízených dokumentů

Každý řízený dokument musí mít svůj identifikační znak. Značení dokumentů firmy EMITEX by mohlo být následující:

#### **PD\_TDO\_RR\_CD**

**PD** = působení dokumentu

- **EM** – působení v rámci celé firmy EMITEX
- **SS** – působení na šicí dílně
- **VY** – působení na vyšívárně
- **ST** – působení na oddělení stříhárny
- **SK** – působení ve skladě
- **SE** – působení na sekretariátu

**TDO** = typ dokumentu

- **PRI** – příkaz (*operativní*)
- **PRR** – příručka řízení (*systémový*)
- **VPR** – vnitřní předpis (*systémový*)
- **SDE** – sdělení (*operativní*)
- **KPO** – kontrolní postup (*systémový*)
- **PPO** – pracovní postup (*systémový*)
- **PPR** – popis procesu (*systémový*)
- **SME** – směrnice (*systémový*)
- **VYH** – vyhláška (*operativní*)
- **LEG** – legislativní dokument (*systémový*)

**RR** = rok vydání dokumentu

**CD** = pořadové číslo dokumentu

Umístění identifikačního znaku by mělo být v záhlaví dokumentu, a to společně s názvem dokumentu a jeho garantem. V záhlaví titulní strany by měla být navíc

informace o období účinnosti dokumentu a prostor pro pořadové číslo kopie dokumentu a pro podpis správce souborů řízených dokumentů.

V zápatí dokumentu by měl být údaj o stránkovém rozložení dokumentu, a to v této formě: *číslo stránky/celkový počet stran dokumentu*.

Originál každého dokumentu by měl mít svůj **evidenční list**, který má rovněž své náležitosti jako:

- název dokumentu
- typ dokumentu
- rozsah platnosti
- garant dokumentu
- verze dokumentu
- počet stran dokumentu
- jméno pracovníka, který dokument schválil
- jméno a podpis správce souborů řízených dokumentů

### **Publikování a uchovávání řízených dokumentů**

Řízené dokumenty by měly být pro potřebu zaměstnanců veřejně přístupné. Správce souborů řízených dokumentů, by měl vypracovat seznam listinných dokumentů a také dokumentů v elektronické podobě, ve kterém by byl vyznačen jejich ID znak a místo jejich uložení. Do jednotlivých oddělení se mohou uložit řízené kopie systémových dokumentů. Uložení těchto řízených kopií by mělo mít rovněž svůj seznam, ze kterého bude vyplívat, kde se kopie nachází, tento seznam by měl být u tištěného originálu systémového dokumentu.

### Operativní versus systémový dokument

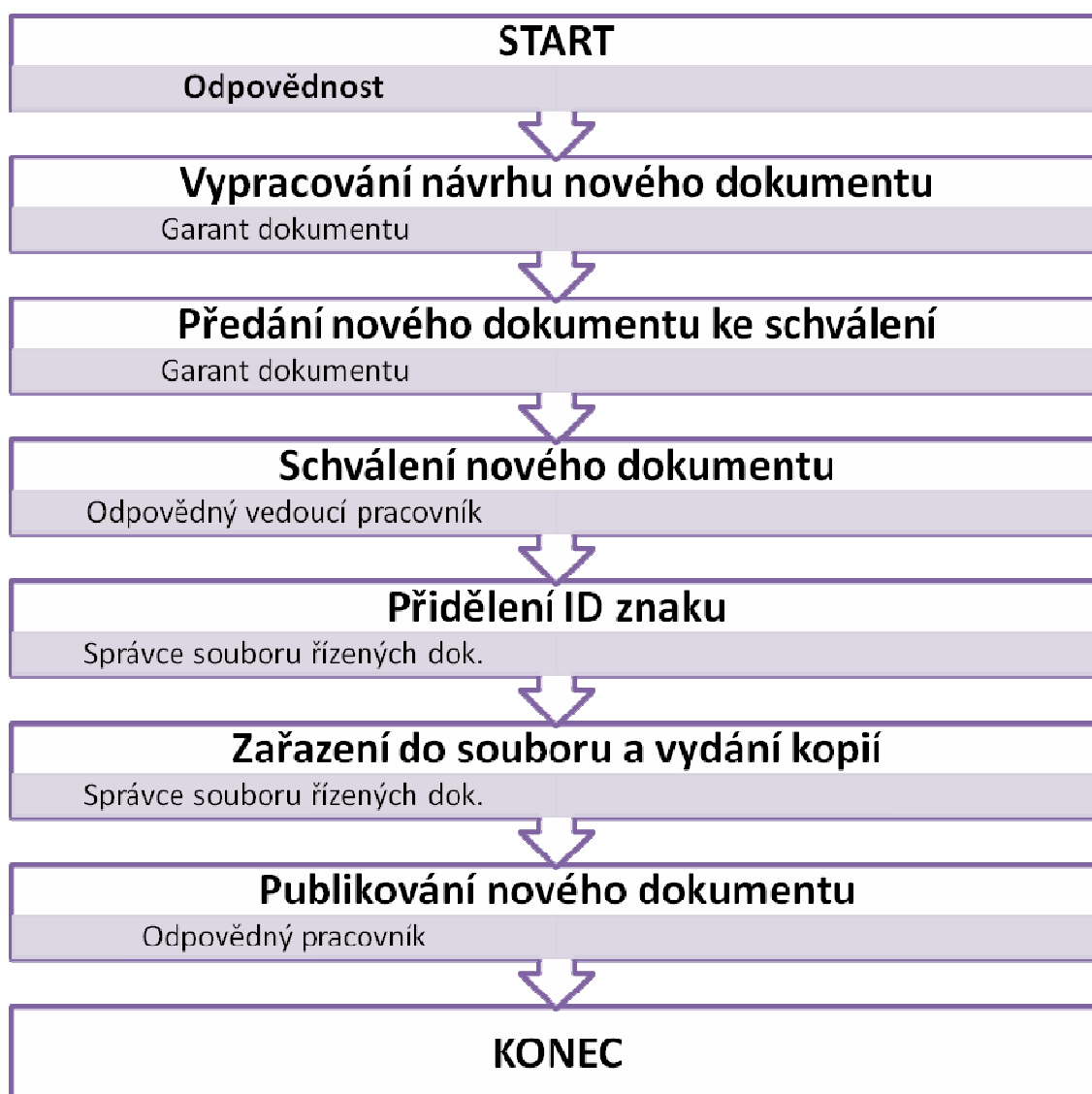
Jak již bylo uvedeno, operativní dokumentace zaznamenává a popisuje především okamžité manažerské zásahy. Může se jednat například o nějakou nečekanou událost, která vyžaduje rychlé řešení a vedoucí pracovník musí rozhodnout a vydat určitý příkaz, potom tedy záznam o tomto příkazu bude operativním dokumentem a bude odlišně řízen než dokument systémový, který popisuje opakující se činnost např. ve firmě EMITEX takovým systémovým dokumentem může být postup při nakládání materiálu. Odlišnosti jsou vystiženy v tabulce č. 2.

<i>Typ operace</i>	<i>Operativní dokument</i>	<i>Systémový dokument</i>
<b>Schvalování dokumentu</b>	ANO	ANO
<b>Doba platnosti</b>	1 rok, zda není určeno jinak	Není časově omezen
<b>Identifikační znak</b>	ANO	ANO
<b>Změna dokumentu</b>	NE	ANO
<b>Zrušení dokumentu</b>	Po uplynutí doby platnosti, dříve lze zrušit určeným postupem zrušení.	Určeným postupem dokumentu.
<b>Revize dokumentu</b>	NE	ANO

**Tab. 2:** Odlišnosti operativního dokumentu od systémového dokumentu

## Vznik nového řízeného dokumentu

Vznik nového dokumentu musí mít svůj určený postup, ze kterého budou zřejmé jednotlivé operace vedoucí k jeho vzniku a také kdo za tyto operace zodpovídá. Každá z operací musí mít také svůj stručný popis. Schéma vzniku nového dokumentu by mohlo vypadat následovně:



**Obr. 11:** Schéma vzniku nového řízeného dokumentu

## **Změna řízeného dokumentu**

Pro změnu řízeného dokumentu platí stejná pravidla jako pro vznik nového řízeného dokumentu. Schéma viz obr. 12



**Obr. 12:** Schéma změny řízeného dokumentu

## Zrušení řízeného dokumentu

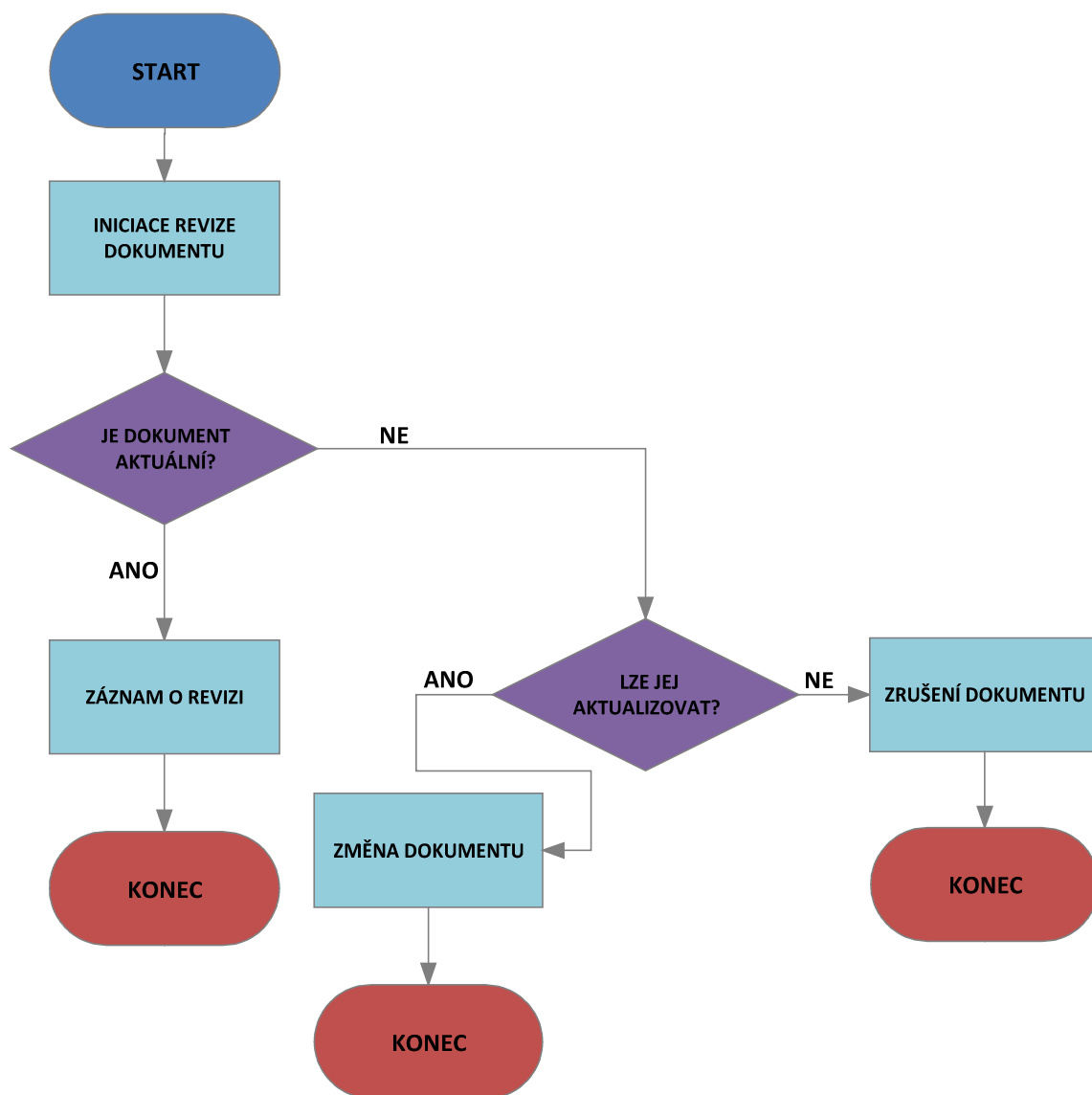
Jakmile přestane dokument plni svou funkci, podá jeho garant návrh na jeho zrušení. Návrh by měl být vypracován na formuláři „návrh na zrušení dokumentu“, dále viz obr. 13.



**Obr. 13:** Schéma zrušení řízeného dokumentu

## Revize řízeného dokumentu

Dokumenty by měly být jedno ročně kontrolovány z hlediska jejich aktuálnosti a případně změněny. Za revizi zodpovídá garant dokumentu. Revizi lze vyobrazit následujícím vývojovým diagramem:



**Obr. 14:** Vývojový diagram revize dokumentu



#### **4.3.3.2 Řízení externích dokumentů**

Externí dokumenty zejména legislativní dokumenty jsou identifikovány podle znaku, který jim byl přidělen jejich původci, např. u normy ČSN ISO XXX. Pokud dokument není jednoznačně identifikovatelný, potom správce souboru dokumentů přidělí dokumentu identifikační znak na základě značení firmy, viz kapitola 4.3.3.1. V tomto případě se značení změní jen nepatrně, např.:

#### **PD\_EX\_RR\_CC**

**PD** = Působení dokumentu

**EX** = Externí dokument

**RR** = Poslední dvojčíslí roku, ve kterém byl dokument do firmy zařazen

**CC** = Pořadové číslo dokumentu

U norem se nesmí opomenout to, že jsou chráněny autorským zákonem a nesmí se pořizovat řízené kopie bez souhlasu vydavatele. Normy by rovněž měly být přístupné zaměstnancům. Zákony, nařízení a vyhlášky vlády se musí vzhledem k časté novelizaci pravidelně kontrolovat, zda jsou aktuální.

#### **4.3.3.2 Řízení záznamů**

Záznamy vznikají v průběhu realizovaných činností v organizaci. Účelem řízení záznamů je:

- Udržovat záznamy po stanovenou dobu na patřičných místech
- Zpřístupňovat záznam všem definovaným funkcím v organizaci

U záznamů je důležité, aby nedocházelo ke změně informace, kterou poskytuje. Záznam nelze měnit, lze jej pouze doplňovat, a to tak aby původní záznam zůstal čitelný a provedený zásah byl jednoznačně vymezen.

## **Identifikace záznamů**

Ve většině případů by měl být záznam identifikován přímo svým názvem, (např.: Zápis z porady...Záznam měření...).

## **Uchovávání záznamů**

Měl by být jako u dokumentů vytvořen seznam záznamů, takový seznam by měl mít formu řízeného dokumentu. Pro jednotlivé záznamy by mělo být uvedeno:

- název záznamu
- forma záznamu (elektronická, listinná)
- místo a doba uložení záznamu
- garant záznamu
- způsob zrušení záznamu po ukončení jeho platnosti

V rámci následujících kapitol budou vznikat návrhy dokumentů pro firmu EMITEX, v závěru každého takového návrhu bude červenou kurzívou vyznačen identifikační znak, který by danému dokumentu náležel podle výše uvedeného návrhu řízení dokumentů a záznamů.

#### 4.3.4 Legislativní dokumenty firmy EMITEX

Na základě rozdílové analýzy bylo dále zjištěno, že firma postrádá základní legislativní dokumenty, jako je poslání firmy, vize firmy a charakteristika politiky kvality a její cílů, která vychází právě ze správné definice poslání. Cílem této kapitoly je společně s vedením firmy tyto legislativní dokumenty navrhnout. V úvodu jsou vyčleněny základní pojmy a jejich popis, který by měl usnadnit pochopení závažnosti těchto dokumentů v každé organizaci.

##### 4.3.4.1 Poslání firmy

**Poslání firmy** určuje, identifikuje smysl existence a základní funkci podniku, odpovídá na otázku, proč vlastně firma existuje. Je zaměřeno více na trhy než na produkt. Mělo by být motivující a dosažitelné a současně zdůrazňovat odlišnost a jedinečnost firmy. Nalezení a definování poslání firmy představuje velmi významný a nezbytný krok k naplnění normy[12].

Na základě výše uvedené charakteristiky bylo navrženo následující poslání firmy:

*„Poslání firmy EMITEX je vytvářet vysoce funkční výrobky k dětským kočárkům do dětských postýlek a jiné praktické doplňky, které zvyšují komfort v péči o dítě.“*

Z poslání je jasné proč firma EMITEX existuje a co je předmět jejího podnikání. Jedinečnost firmy je vyzdvížena tím, že firma klade důraz na funkčnost a praktičnost svých výrobků, firmě velmi záleží na tom, aby poskytovala vysoce komfortní výrobky.

##### 4.3.4.2 Vize firmy

**Vize firmy** charakterizuje to kam, až chce firma dojít a čeho chce dosáhnout. Vizi lze charakterizovat všeobecně na celou firmu, nebo lze určit vizi ve vztahu k jednotlivým odvětvím jako např. vize prosperity firmy, vize úspěšnosti firmy.

Vize pro firmu EMITEX, byla navržena rámcově pro celou firmu v následujícím znění:

*„ Chceme během následujících 3 let zaujmout přední místo na Německém trhu, a to za předpokladu stále vysoké kvality našich výrobků a spokojenosti zákazníků.“*

Vize firmy je konkrétní, jasně uvádí, čeho chce firma EMITEX v nejbližších letech dosáhnout. Následující politika kvality je navržena tak aby, bylo zajištěno dosažení vize[12].

Vize se samozřejmě po jejím dosažení upraví a tím se upraví i politika firmy. Firma by měla mít potřebu se stále zdokonalovat a ještě před dosažením aktuální vize vědět čeho chce dosáhnout dále. Je praktičtější si určit vizi pro konkrétní období a dělat maximum pro její dosažení, než do jedné vize obsáhnout vše o čem je firma přesvědčená, že chce dokázat, neboť v průběhu její existence mohou nastat různé okolnosti, které mohou plnění vize zkomplikovat.

#### **4.3.4.3 Politika kvality a její cíle**


**Politika kvality** to jsou procesy a jejich záměry vedoucí k naplnění vize firmy. **Cíle politiky** jsou v přímé návaznosti na stanovenou politiku. Správné cíle musí být jasné a určité, měřitelné, umístěné na časové ose, musí být v souladu a hlavně musí být dosažitelné[12].

Následující návrh politiky kvality pro firmu EMITEX byl navržen na základě současného stavu firmy. Politika kvality je rozčleněna do jednotlivých odvětví, a to kvalita výrobků, zaměstnanci, vývoj výrobků, odběratelsko – dodavatelské vztahy viz tab. 3

<b>Kvalita výrobků</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>úsilí o certifikaci dle normy ČSN ISO 9001:2008</i></li> <li>• <i>nákup pouze atestovaných materiálů pro výrobu našich produktů</i></li> <li>• <i>ověřování bezpečnosti výrobků u Státní zkušebny ve Zlíně</i></li> </ul>
<b>Zaměstnanci</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>zdokonalování pracovních postupů pro usnadnění práce a tím dosáhnout zvýšení kvality</i></li> <li>• <i>pravidelná motivace ve formě finančních odměn</i></li> <li>• <i>udržovat příjemné a pohodové pracovní prostředí</i></li> </ul>
<b>Vývoj výrobků</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>pravidelná inovace stávajících výrobků</i></li> <li>• <i>neustálý vývoj nových výrobků, čímž se snažit zajistit konkurenceschopnost</i></li> <li>• <i>v rámci vývoje výrobku neustále zvyšovat jejich kvalitu</i></li> </ul>
<b>Odběratelsko – dodavatelské vztahy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>snaha o partnerství, které přináší prospěch oběma stranám, a to u dodavatele i odběratele, zajištění kladné závislosti</i></li> </ul>
<b>Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>pravidelné provádění marketingového výzkumu mezi zákazníky, pro zjištění spokojenosti</i></li> <li>• <i>sledovat nové trendy na české, ale především zahraničním trhu, určit hlavní konkurenty a sledovat jejich nabídku</i></li> </ul>

**Tab. 3:** Návrh politiky kvality firmy EMITEX

Na základě výše navrhnuté politiky kvality jsou také navrženy cíle kvality, které jsou rovněž reálné, a firmou splnitelné viz tab. 4.

	<b>CÍLE PRO ROK 2010 – 2011</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Získat do konce roku 2011 certifikaci dle normy ČSN ISO 9001:2008</i></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Provést 2x do roka výzkum spokojenosti zákazníka pomocí cíleného dotazníku</i></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Zlepšit systém kontroly dodávaného materiálu před jeho zpracováním</i></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Zavést jako součást smlouvy s dodavateli statistické přejímky</i></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>U nejžádanějších výrobků se snažit zdokonalovat technologické postupy a jejich funkčnost, tak aby byla zajištěna jejich konkurenceschopnost</i></li> </ul>	

**Tab. 4:** Návrh cílů politiky kvality pro firmu EMITEX

Uvedené návrhy legislativních dokumentů by na základě navrženého systému řízení dokumentů a záznamů měly tento identifikační znak:

***EM\_LEG\_10\_01***

### **4.3.5 Mapa procesů ve firmě EMITEX**

#### **4.3.5.1 Co je mapa procesů?**

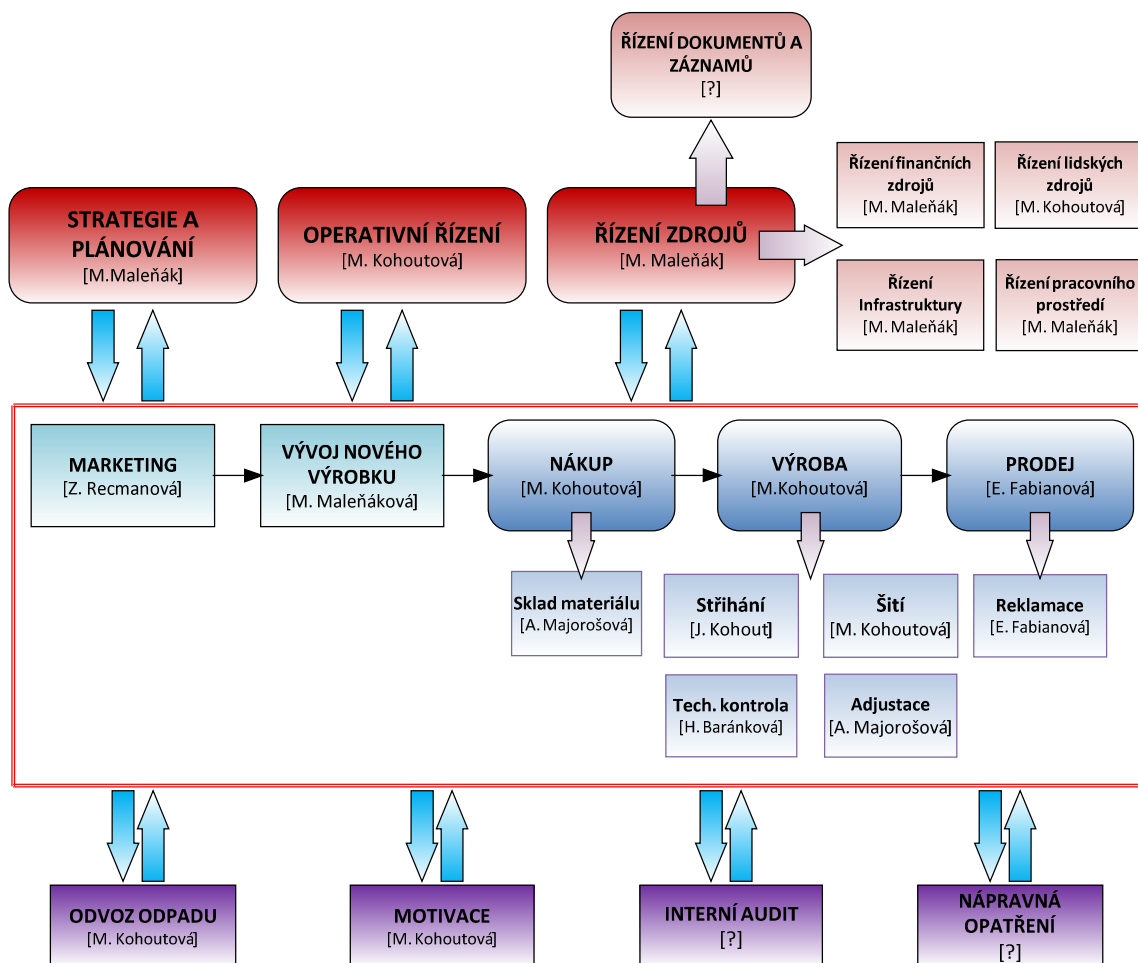
Mapa procesů je názorné a přehledné schéma hlavních procesů řízených ve firmě. Patří do nejvyšší části systému managementu kvality. V hierarchii dokumentů ve firmě patří na vrchol jako součást příručky kvality. Z mapy procesů musí být zřejmé:

- jaké procesy jsou ve firmě
- jak jsou procesy členěny
- kdo za procesy odpovídá
- které procesy jsou vzájemně propojeny

Mapa procesů by neměla být brána jako nějaký dokument, který musí být sestaven, neboť jej vyžaduje norma, ale naopak by měla sloužit jako nástroj usnadňující řízení a rozhodování managementu. Mapa procesů není pomocníkem pouze pro management, ale měla by sloužit všem zaměstnancům firmy, zejména novým zaměstnancům pomůže k rychlému se zorientováním ve firmě[13].

#### **4.3.5.2 Návrh mapy procesů pro firmu EMITEX**

Mapa procesů byla navržena společně s vedoucím pracovníkem, je však nezbytné zdůraznit, že jde pouze o návrh, který má firmě posloužit pro představu výše uvedené charakteristiky. I když ve finální podobě mapa procesů nevypadá složitě, tak je důležité si uvědomit, že při její tvorbě se uspořádává celý systém firmy, je nutné ji domyslet do důsledků, z mapy procesů vycházejí další pod – procesy, vazby, vztahy a způsoby řízení, a to není v kompetenci této diplomové práce. Do návrhu jsou zahrnuty i procesy, které zatím ve firmě EMITEX neprobíhají, ale pro systém managementu kvality jsou nezbytné.



**Obr. 15:** Návrhy mapy procesů pro firmu EMITEX

Červeně vyznačené procesy vyjadřují procesy řídicí.

Modře vyznačení jsou hlavní procesy.

Fialové procesy představují procesy podpůrné.

Uvedený návrh mapy procesů, by na základě navrženého systému řízení dokumentů a záznamů měl tento identifikační znak:

**EM\_PRR\_10\_01**



#### 4.3.6 Popis jednotlivých pracovních postupů

Každý výrobek ve firmě EMITEX, jak uvádí norma, musí mít svůj vlastní pracovní postup, kde budou popsány jednotlivé operace vedoucí k jeho vzniku a opět odpovědnosti jednotlivých pracovníků.

Realita ve firmě je taková, že každý výrobek má svůj technologický popis, ve kterém je návod šití pro švadlenu a popis materiálu, který je pro výrobek potřeba. Z tohoto technologického postupu však není zřejmé, jak jdou jednotlivé operace za sebou a kdo za ně v určitou chvíli nese zodpovědnost. Cílem této kapitoly je přetvořit stávající technologický postup a navrhnout jednoduchý rámec pracovního postupu, který bude zahrnovat všechny operace, které předchází hotovému výrobku a bude aplikovatelný pro všechny výrobky. Tento rámec bude uveden na příkladu konkrétního výrobku, a to *rukávník na rukojeť kočárku*. Navržený dokument pracovního postupu je uložen jako příloha č. 3 a k porovnání je rovněž v přílohách uložen stávající pracovní postup firmy EMITEX jako příloha č. 4

Dokument, by putoval společně s právě hotoveným výrobkem, tak každé oddělení bude přesně vědět, co danému výrobku náleží a kdo prováděl předcházející operaci, tak by se mohlo zamezit mnoha neshodám, které vznikají např. při dohledávání toho, kdo zavinil nějakou konkrétní chybu. Součástí tohoto dokumentu mohou být také obrázky, které slouží pro snazší pochopení technologického postupu. Ve firmě EMITEX se výrobky šijí po určitých počtech (normách), tento dokument by tedy nebyl součástí každého výrobku, ale vždy určité normy či norem, kterou šije jedna a tatáž švadlena. Obsazení stříhárny, technické kontroly a vyšívárny se nemění.

### 4.3.7 Doplnění chybějících požadavků normy ČSN ISO 9001

Firma EMITEX musí v první řadě oficiálně zavést systém managementu kvality, a to takovým způsobem, aby v počátku byla alespoň částečně naplněna první kapitola normy. Firma se již má čeho chytit, základní nezbytné dokumenty jí byly navrženy a na základě rozdílové analýzy přesně ví, v čem musí na sobě zapracovat.

#### 4.3.7.1 Interní audit

Norma ČSN ISO 9001:2008 v kapitole 8.2.2 jasně uvádí, že v každé firmě musí probíhat v pravidelných intervalech interní audit, a to je další věc co firma EMITEX naprosto postrádá a sám majitel firmy se k internímu auditu staví negativně, a to možná proto, že většina lidí si pod pojmem interní audit představí nějakou kontrolu a projevení nedůvěry vůči vlastním zaměstnancům. Proto v této kapitole je krátce charakterizována podstata interního auditu, jako nástroje pro dosažení efektivnosti řízení firmy.

Světové definice:

*„Audit je v podstatě kritická analýza, která umožňuje ověřovat informace dodané podnikem a hodnotit operativní činnost a systémy používané při jejich předávání“.*

*(Lawrence B. Sawyer)*

*„Audit je systematický proces objektivního získávání a vyhodnocování důkazů, týkajících se informací o ekonomických činnostech a událostech, s cílem zjistit míru souladu mezi těmito informacemi a stanovenými kritérii a sdělit výsledky zainteresovaným zájemcům“.*

*(Reider, H.R.)*

Interní audit je nezávislá, objektivní, ujišťovací a konzultační činnost zaměřená na přidanou hodnotu a zlepšení provozu organizace. Pomáhá organizaci dosáhnout její cíle tím, že zavádí systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšení efektivnosti řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů. *(Definice schválená radou IIA v červnu 1999)[14],[15],[16].*

Z výše uvedených definic vyplývá, že cílem interního auditu je podporovat řízení podniku. Je důležitý pro zjištění stanovení, že systém managementu kvality je vyhovující, že jeho implementace proběhla efektivně a je správně udržován. Firma by jej tedy měla vnímat kladně, neboť jeho hlavní činností je pomáhat zaměstnancům v efektivním plnění jejich funkcí. Interní audit poskytuje služby:

- analýzu
- hodnocení
- doporučení
- návrhy
- informace

Vedení tak získá cenné informace o všech zásadních odchylkách od vytyčených cílů. Po provedení auditu lze navrhnout vhodná doporučení a opatření, které povedou ke zlepšení, a to nejen systému managementu kvality, ale všech činností firmy. Interní audit odhalí, zda jsou všechny zdroje firmy adekvátně využívány.[14],[15],[16].

#### **Zásady pro Interní audit:**

- Volba auditorů a provádění auditu musí zajistit objektivitu a nestrannost procesu auditu.
- Auditoři nesmí provádět audit své vlastní práce.
- Musí být vytvořen přesný dokumentovaný postup, který stanoví odpovědnost a požadavky pro audit.[14],[15],[16].

Firma EMITEX si musí uvědomit, že aby dospěla k úspěšné certifikaci, tak jsou interní audity nezbytné. Časem by se měli stát nedílnou součástí, a jak již bylo uvedenou, tak i velmi praktickým a účinným nástrojem pro efektivní řízení firmy.

Oficiální zavedení systému managementu kvality a interní audit jsou jedny z mála požadavků, kde bylo plnění 0%, proto by se měla firma EMITEX na toto zaměřit a do období před certifikací zajistit, alespoň částečné plnění těchto požadavků, které bude postačující vzhledem k povaze firmy.

#### **4.3.8 Zkušební doba zavedeného systému managementu kvality**

Zkušební doba si vyžaduje cca 3 měsíce. V tomto období by se mělo odhalit co nejvíce neshod, které lze před certifikací odstranit. Zaměstnanci by se měli pomalu sžívat s administrativní stránkou systému managementu kvality. Rovněž vzniknou nové pozice jako představitel managementu kvality nebo správce souboru řízených dokumentů.

Je nutné sledovat současnou výkonnost procesů, a to tak zda se někam posunula, nebo zda naopak zavedení systému managementu kvality na ně nemělo žádný vliv. V tom případě nefunguje správně a je nutné hledat příčinu. Tu lze odhalit pomocí již zmiňovaných interních auditů, ty můžou provádět přímo zaměstnanci, ale zajisté ne na svých odděleních.

Po uplynutí zkušební doby je nutné, aby proběhla celková kontrola systému managementu kvality a aplikovala se nutná zlepšení. Vedení by mělo vyslechnout zaměstnance, jejich názory a připomínky k novému systému managementu kvality, to jestli je pro ně práce složitější, nebo zda to je přínosem. V okamžiku kdy si vedení firmy bude jisté, že systém managementu plynule funguje a jeho implementace proběhla úspěšně, tak může začít s volbou vhodné akreditované certifikační společnosti. V opačném případě, kdy aplikovaná zlepšení budou rozsáhlejšího charakteru, bude nutné zkušební dobu prodloužit a po té opět provést celkovou kontrolu.

## 4.4 Certifikace

Certifikaci může provádět pouze akreditovaná certifikační společnost. V Ostravě může firma EMITEX oslovit např. společnost BEST QUALITY, s.r.o., tato společnost je akreditována Českým institutem pro akreditaci, o.p.s. (ČIA) v národním akreditačním systému České republiky pro certifikaci systémů managementu. Firma by získala níže uvedenou certifikační značku, kterou bude prezentovat svůj certifikovaný systém managementu kvality[17].



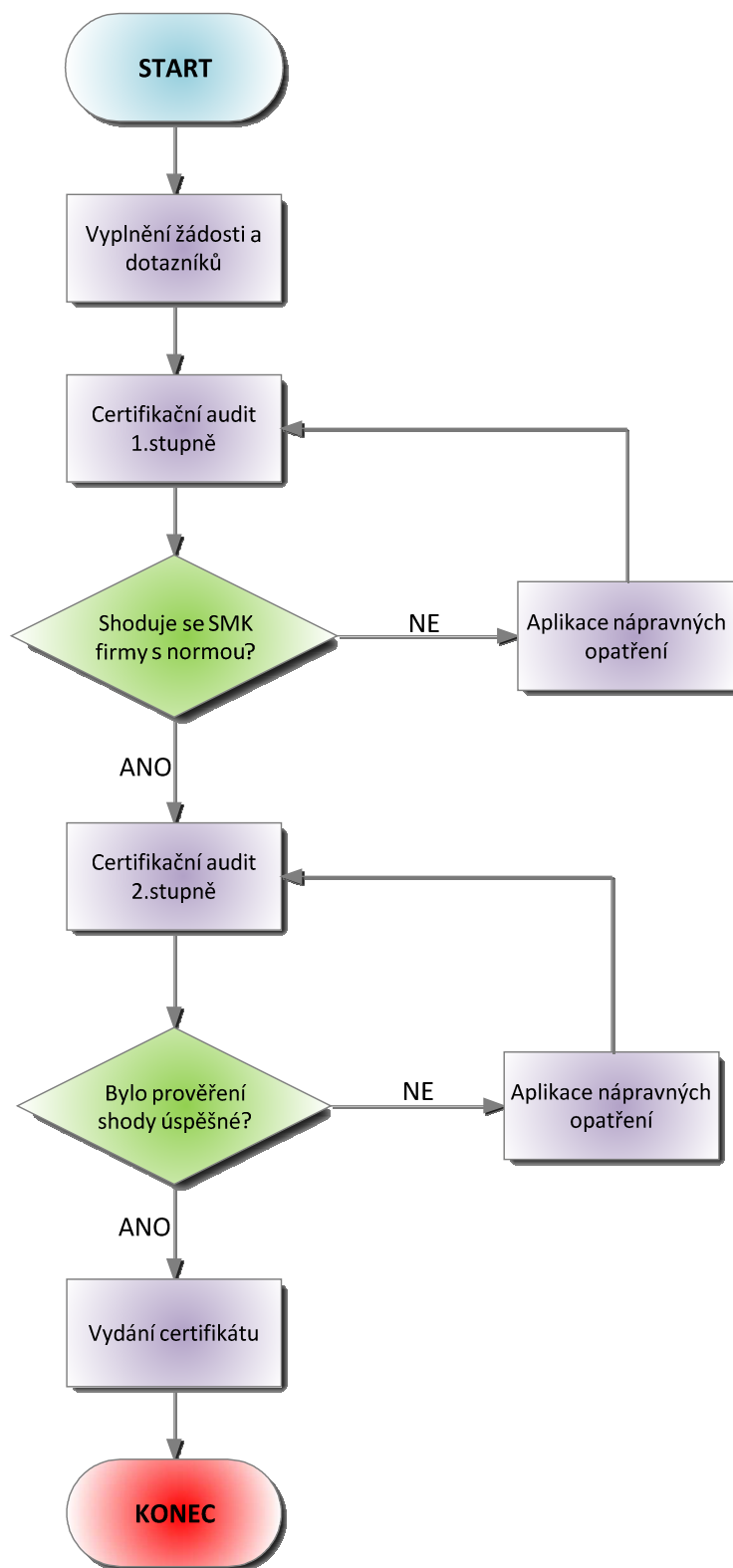
**Obr. 16:** Certifikační značka společnosti BEST QUALITY, s.r.o. [17]

### 4.4.1 Postup certifikace

Zjednodušeně se postup certifikace dá shrnout do následujících 5 bodů:

1. **Úvodní etapa** – výměna informací
2. **Certifikační audit 1. stupně** – zjištění shody s normou, po odstranění neshod je nutné audit opakovat
3. **Certifikační audit 2. stupně** – prověření shody, získání certifikátu
4. **Kontrolní audity** – probíhají již v průběhu, kdy firma má certifikát
5. **Recertifikace** – je nutné si zažádat po uplynutí platnosti certifikátu

Postup certifikace je podrobněji vyjádřen níže uvedeným vývojovým diagramem pro lepší pochopení. Vývojový diagram ukazuje postup od momentu, kdy již je vybrána konkrétní akreditovaná certifikační společnost.



**Obr. 17:** Vývojový diagram certifikace

# ZÁVĚR

*„Zdolali jsme kopec, což nám umožnilo dohlédnout na vrchol hory.“*

Když se vedení ostravské textilní firmy EMITEX před 7 měsíci vyjádřilo o myšlence zavedení systému managementu kvality, tak nemělo představu o tom, co vše takové zavedení obnáší, tak dalo podnět ke vzniku této diplomové práce, jejíž podstatou je poskytnout komplexní informace o zavádění systému managementu kvality dle normy ČSN EN ISO 9001 – Systémy managementu kvality.

Stěžejním a opravdu nelehkým úkolem bylo zanalyzovat současný stav firmy ve vztahu k normě ISO 9001. Na základě této analýzy bylo zjištěno, že ve firmě EMITEX fungují nepsaná pravidla kvality, která jsou všem zaměstnancům pravidelně sdělována. Díky těmto pravidlům jsou některé body normy firmou adekvátně plněny, a to především *zaměření na zákazníka*, tento bod je plněn opravdu na vysoké úrovni. To co firma nejvíce postrádá, jsou základní legislativní dokumenty jako poslání firmy, její vize, politika kvality a bez těchto dokumentů nelze zajistit funkční implementaci systému managementu kvality. Proto byl v rámci této diplomové práce v první řadě navržen systém řízení dokumentů a záznamů, a to z důvodu, aby byly naplněny požadavky normy na administrativu, po té byly společně s vedoucím pracovníkem firmy vypracovány návrhy chybějících dokumentů. Mezi tyto dokumenty také patřila mapa procesů a dokument pracovního postupu konkrétního výrobku firmy, který je navržen tak, aby byl použitelný pro celý sortiment firmy. Dále byl prostřednictvím této práce firmě vysvětlen smysl interního auditu jako účinného nástroje řízení firmy, neboť jak uvádí norma je jeho přítomnost ve firmě nezbytná ke kontrole funkčnosti systému managementu kvality.

Dnes by tedy vedení firmy mělo vědět, jak krok po kroku při zavádění systému managementu kvality postupovat. Díky rozdílové analýze se dozvědělo o svých největších nedostacích a díky praktickým návrhům by mělo být schopno tyto nedostatky odstranit. Zda splnila tato diplomová práce svůj účel, bude známo v budoucnu kdy se výrobky firmy EMITEX možná také budou pyšnit certifikační známkou systému managementu kvality.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] NENADÁL, J, NOSKIEVIČOVÁ, D. - PETŘÍKOVÁ, R. - PLURA, J.-TOŠENOVSKÝ, J.: *Moderní systémy řízení jakosti*. Druhé doplněné vydání. Praha. Management Press, 2005, 282 s. ISBN 80-7261-071-6
- [2] HUTYRA, Milan. *Management jakosti*. 1.Vyd. Ostrava: VŠB - TUO, 2007. 209 s. ISBN 978-80-248-1484-1.
- [3] *Images.businessweek.com* [online]. 2009 [cit. 2010-05-03]. Innova.gif. Dostupné z WWW: <[http://images.businessweek.com/mz/04/35/0435\\_20innova.gif](http://images.businessweek.com/mz/04/35/0435_20innova.gif)>
- [4] BLACKISTON, Howland Blackiston. *Jmjuran* [online]. 2009 [cit. 2010-05-03]. Biography. Dostupné z WWW: <<http://www.jmjuran.com/biography.htm>>.
- [5] *Asegcal09.files.wordpress* [online]. 2009/08 [cit. 2010-05-03]. Feigenbaum.jpg. Dostupné z WWW: <<http://asegcal09.files.wordpress.com/2009/08/feigenbaum.jpg>>
- [6] *Asq* [online]. 1993-2010 [cit. 2010-05-03]. Bio\_feigen. Dostupné z WWW: <[http://www.asq.org/about-asq/who-we-are/bio\\_feigen.html](http://www.asq.org/about-asq/who-we-are/bio_feigen.html)>.
- [7] *Wppl* [online]. 2010 [cit. 2010-05-03]. Philip Crosby. Dostupné z WWW: <<http://www.wppl.org/wphistory/PhilipCrosby/PhilipCrosby.jpg>>
- [8] *Philipcrosby* [online]. 2004 [cit. 2010-05-03]. 25years. Dostupné z WWW: <<http://www.philipcrosby.com/25years/crosby.html>>
- [9] *Csupomona* [online]. 2009 [cit. 2010-05-03]. Rosenkrantz. Dostupné z WWW: <<http://www.csupomona.edu/~rosenkrantz/images/taguchi.gif>>.
- [10] *Stat.ncsu* [online]. 2010 [cit. 2010-05-03]. Taguchi13. Dostupné z WWW: <<http://www4.stat.ncsu.edu/~gumpertz/thumbnailbios/Taguchi13.doc>. >
- [11] MATEIDES, A. - STYK, O. - KUČERA, M.: *Od kontroly cez ISO k TQM*. Bratislava: Miroslav Mračko, 1998. 315 stran.
- [12] KUBIAS, Sáva. *Úvod do managementu*. Dotisk. Liberec: TUL, 2005. 127 s. ISBN 55-092-01



- [13] *Vlastnicesta* [online]. 2006-2009 [cit. 2010-05-03]. Mapa procesů. Dostupné z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-kvalita-system-kvality-iso/mapa-procesu/>>.
- [14] DVOŘÁČEK, J. *Audit podniku a jeho operací*. Praha: C. H. Beck, 2005.
- [15] DVOŘÁČEK, J. *Interní audit a kontrola*. Praha: C. H. Beck, 2000.
- [16] DVOŘÁČEK, J. – KAFKA, T. *Interní audit v praxi*. Praha: Computer Press, 2005.
- [17] *Bestquality* [online]. 2009 [cit. 2010-05-03]. Certifikace systému managementu dle ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007. Dostupné z WWW: <<http://www.bestquality.cz/>>.

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: Propagační leták firmy EMITEX

Příloha č. 2: Protokol rozdílové analýzy

Příloha č. 3: Návrh dokumentu pracovního postupu

Příloha č. 4: Stávající dokument pracovního postupu firmy EMITEX

Výrobky **EMITEX**® najdete  
v každé ulici...

Aneta  
Krejčíková



**Příloha č. 2**

<b>Požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2008</b>	<b>Plnění požadavků ve firmě EMITEX</b>	<b>Plnění v %</b>
<p><b>4 Systém managementu kvality</b></p> <p><b>4.1 Všeobecné požadavky</b></p> <p>Organizace musí v souladu s požadavky této mezinárodní normy vytvořit, dokumentovat, implementovat a udržovat systém managementu kvality a neustále zlepšovat jeho efektivnost.</p> <p>Organizace musí:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) určovat procesy potřebné pro systém managementu kvality a dále stanovit, jak jsou tyto procesy v rámci celé organizace aplikovány,</li> <li>b) určovat posloupnost a vzájemné působení těchto procesů,</li> <li>c) určovat kritéria a metody potřebné pro zajištění efektivního fungování a řízení těchto procesů,</li> <li>d) zajišťovat dostupnost zdrojů a informací nezbytných pro podporu fungování těchto procesů a pro jejich monitorování,</li> <li>e) monitorovat, tam kde je to možné měřit a analyzovat tyto procesy,</li> <li>f) uplatňovat opatření nezbytná pro dosažení plánovaných výsledků a pro neustálé zlepšování těchto procesů.</li> </ul> <p>Organizace musí tyto procesy řídit v souladu s požadavky této mezinárodní normy. Rozhodne – li se organizace použít pro jakýkoliv proces, který má vliv na shodu produktu s požadavky, externí zdroj musí zajistit, aby takovýto, proces řídila. Typ a rozsah řízení těchto procesů zajišťovaných pomocí externích zdrojů musí být určen v systému managementu kvality.</p>	<p><i>Firma EMITEX nemá oficiální stanovený systém managementu kvality, který by byl dokumentován a udržován, tudíž i níže uvedené body této kapitoly nejsou naplněny.</i></p> <p><i>Avšak ve firmě existují nepřímo stanovená pravidla kvality, díky kterým mohou být naplněny jiné body ostatních kapitol této normy.</i></p>	<p><b>0%</b></p>

<p><b>4.2 Požadavky na dokumentaci</b></p> <p><b>4.2.1 Obecně</b></p> <p>Dokumentace systému managementu kvality musí zahrnovat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) dokumentovaná prohlášení a politice kvality a cílech kvality,</li> <li>b) příručku kvality,</li> <li>c) dokumentované postupy a záznamy požadované touto mezinárodní normou,</li> <li>d) dokumenty včetně záznamů, určené organizací jako potřebné k zajištění efektivního plánování, fungování a řízení svých procesů,</li> </ul>	<p><i>Není vedena jakákoli dokumentace týkající se systému managementu kvality ve firmě.</i></p>	<p><b>0%</b></p>
<p><b>4.2.2 Příručka kvality</b></p> <p>Organizace musí vytvořit a udržovat příručku kvality, která obsahuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) oblast použití systému managementu kvality, včetně podrobností o jakýchkoli vyloučeních a jejích zdůvodnění,</li> <li>b) dokumentované postupy vytvořené pro systém managementu kvality nebo odkazy na tyto postupy,</li> <li>c) popis vzájemného působení mezi procesy systému managementu kvality.</li> </ul>	<p><i>Ve firmě není vytvořena a vedena příručka kvality.</i></p>	<p><b>0%</b></p>

<p><b>4.2.3 Řízení dokumentů</b></p> <p>Organizace musí řídit dokumenty požadované systémem managementu kvality. Záznamy jsou zvláštním typem dokumentu a musí být řízeny v souladu s požadavky uvedenými v 4.2.4.</p> <p>Musí být vytvořen dokumentovaný postup, který stanoví potřebná pravidla pro:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) schvalování dokumentů z hlediska jejich přiměřenosti před jejich vydáním,</li> <li>b) přezkoumávání dokumentů, aktualizaci a opakované schvalování,</li> <li>c) zajištění identifikace změn dokumentů a aktuální verze dokumentů,</li> <li>d) zajištění dostupnosti příslušných verzí aplikovatelných dokumentů v místech jejich používání,</li> <li>e) zajištění trvalé čitelnosti a snadné identifikace dokumentů,</li> <li>f) zajištění, že jsou identifikovány ty dokumenty externího původu, které organizace stanovila jako nezbytné pro plánování a fungování systému managementu kvality a dále zajištění, že je jejich distribuce řízena,</li> <li>g) zabránění neúmyslnému používání zastaralých dokumentů a aplikaci vhodné identifikace těchto dokumentů, jsou-li z jakéhokoli důvodu uchovávány.</li> </ul>	<p><i>Vzhledem k tomu, že ve firmě nejsou zavedeny dokumenty systému managementu kvality, tak níže uvedené body nejsou naplněny.</i></p>	<p><b>0%</b></p>
<p><b>4.2.4 Řízení záznamů</b></p> <p>Organizace musí řídit záznamy určené pro poskytování důkazů o shodě s požadavky a o efektivním fungování systému managementu kvality.</p> <p>Organizace musí vytvořit dokumentovaný postup, který stanoví potřebná pravidla pro identifikaci, ukládání, ochranu, uchovávání a nakládání se záznamy.</p> <p>Záznamy musí být trvale čitelné, rychle a snadno identifikovatelné a vyhledatelné.</p>	<p><i>Viz 4.2.3</i></p>	<p><b>0%</b></p>

<p><b>5 Odpovědnost managementu</b></p> <p><b>5.1 Angažovanost a aktivita managementu</b></p> <p>Vrcholové vedení musí poskytovat důkazy o své angažovanosti a aktivitě při vytváření a implementaci systému managementu kvality a při neustálém zvyšování jeho efektivnosti prostřednictvím:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) komunikace v organizaci o tom, jak je důležité plnit požadavky zákazníka, stejně jako požadavky zákonů a předpisů,</li> <li>b) stanovování politiky kvality,</li> <li>c) zajišťování, že jsou stanoveny cíle kvality</li> <li>d) přezkoumávání systému managementu,</li> <li>e) zajišťování dostupnosti zdrojů.</li> </ul>	<p><i>Vrcholové vedení dle potřeby sděluje pokyny, změny, úpravy, které jsou nutné aplikovat ve výrobě, aby byla zajištěna vyšší kvalita výrobku a spokojenost zákazníka, svému vedoucímu pracovníkovi. Ten dále tyto pokyny předává zaměstnancům, kterých se týkají, a dělá vše pro to, aby byly beze zbytku naplněny. Vrcholové vedení, také aktivně zajišťuje zdroje nutné k výrobě. Politika kvality ani její cíle nejsou vrcholovým vedením přímo stanoveny a tak ani neprobíhá přezkoumávání systému managementu kvality. Jsou však stanoveny pravidla zajišťující kvalitu výroby, na které dohlíží vedoucí pracovník.</i></p>	<p><b>60%</b></p>
<p><b>5.2 Zaměření na zákazníka</b></p> <p>Vrcholové vedení musí zajistit, aby byly stanovovány požadavky zákazníka a aby byly plněny s cílem zvyšovat jeho spokojenost (viz. 7.2.1 a 8.2.1)</p>	<p><i>Vrcholové vedení firmy EMITEX plně zajišťuje stanovení požadavků zákazníka a to i jejich plnění a to i za cenu ústupků z jejich strany.</i></p>	<p><b>95%</b></p>
<p><b>5.3 Politika kvality</b></p> <p>Vrcholové vedení musí zajistit, aby politika kvality:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) odpovídala záměrům organizace,</li> <li>b) obsahovala závazek k plnění požadavků a k neustálému zvyšování efektivnosti systému managementu kvality,</li> <li>c) poskytovala rámec pro stanovování a přezkoumávání cílů kvality,</li> <li>d) byla v organizaci sdělována a</li> </ul>	<p><i>Firma EMITEX nemá oficiálně stanovenou politiku kvality ani její cíle. Pravidla kvality jsou stanovena ústně, tak aby odpovídala záměrům organizace, jsou sdělována všem zaměstnancům. Dále jsou dle potřeby přezkoumána a vyhodnocena, zda jsou</i></p>	<p><b>50%</b></p>

<p>pochopena,</p> <p>e) byla přezkoumávána z hlediska neustálé vhodnosti.</p>	<p>vyhovující.</p>	
<p><b>5.4 Plánování</b></p> <p><b>5.4.1 Cíle kvality</b></p> <p>Vrcholové vedení musí zajistit aby, byly pro příslušné organizační jednotky a úrovně v organizaci stanoveny cíle kvality, včetně cílů potřebných pro plnění požadavků na produkt (viz. 7.1 a). Cíle kvality musí být měřitelné a musí být v souladu s politikou kvality.</p>	<p><i>Všechny organizační jednotky ve firmě mají stanoveny měřitelné cíle na základě výše uvedených nepsaných pravidel kvality. Vrcholové vedení toto zajišťuje prostřednictvím vedoucího pracovníka.</i></p>	<p><b>50%</b></p>
<p><b>5.4.2 Plánování systému managementu kvality</b></p> <p>Vrcholové vedení musí zajistit aby:</p> <p>a) plánování systému managementu kvality bylo prováděno tak, aby byly plněny požadavky uvedené v 4.1, stejně jako cíle kvality,</p> <p>b) byla neustále udržována integrita systému managementu kvality, a to v průběhu plánování a implementace změn tohoto systému.</p>	<p><i>Systém managementu kvality není oficiálně ve firmě zaveden, proto není možné jeho plánování.</i></p>	<p><b>0%</b></p>
<p><b>5.5 Odpovědnost, pravomoc a komunikace</b></p> <p><b>5.5.1 Odpovědnost a pravomoc</b></p> <p>Vrcholové vedení musí zajistit, aby byly v rámci celé organizace stanoveny a sdělovány odpovědnosti a pravomoci.</p>	<p><i>Každý zaměstnanec ve firmě EMITEX si je vědom své odpovědnosti a pravomoci.</i></p>	<p><b>80%</b></p>
<p><b>5.5.2 Představitel managementu</b></p> <p>Vrcholové vedení musí jmenovat člena managementu organizace, který bez ohledu na jiné odpovědnosti musí mít odpovědnost a pravomoc zahrnující:</p> <p>a) zajištění, že jsou vytvářeny, implementovány a udržovány procesy potřebné pro systém managementu kvality,</p> <p>b) předkládání zpráv vrcholovému vedení o</p>	<p><i>Ve firmě EMITEX není jmenován představitel managementu.</i></p>	<p><b>0%</b></p>



<p>výkonnosti systému managementu kvality a o jakékoliv potřebě zlepšování,</p> <p>c) podporování povědomí o závažnosti požadavků zákazníka v rámci celé organizace.</p>		
<p><b>5.5.3 Interní komunikace</b></p> <p>Vrcholové vedení musí zajistit vytváření příslušných komunikačních cest v rámci organizace a fungování komunikace týkající se efektivnosti systému managementu kvality.</p>	<p><i>Ve firmě funguje především přímá komunikace vedoucího pracovníka se zaměstnancem na jednotlivých odděleních.</i></p>	<p><b>85%</b></p>
<p><b>5.6 Přezkoumávání systému managementu</b></p> <p><b>5.6.1 Obecně</b></p> <p>Vrcholové vedení musí v plánovaných intervalech přezkoumávat systém managementu kvality organizace, aby byla zajištěna jeho neustálá vhodnost, přiměřenost a efektivnost. Toto přezkoumávání musí zahrnovat posouzení příležitostí k zlepšování a potřebu změn v systému managementu kvality, včetně politiky kvality a cílů kvality.</p> <p>Musí být vytvářeny a udržovány záznamy o přezkoumáních systému managementu kvality (viz 4.2.4).</p>	<p><i>Systém managementu kvality není oficiálně ve firmě zaveden, proto není možné jeho přezkoumávání.</i></p>	<p><b>0%</b></p>
<p><b>5.6.2 Vstup pro přezkoumání</b></p> <p>Vstup pro přezkoumání systému managementu musí zahrnovat informace o:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) výsledcích auditu,</li> <li>b) zpětné vazbě od zákazníka,</li> <li>c) výkonnosti procesů a shodě produktu,</li> <li>d) stavu preventivních a nápravných opatření,</li> <li>e) následných opatřeních vyplívajících z předchozích přezkoumávání systému managementu,</li> <li>f) změnách, které by mohly ovlivnit systém managementu kvality,</li> <li>g) doporučeních pro zlepšování.</li> </ul>	<p><i>Viz 5.6.1</i></p>	<p><b>0%</b></p>

<p><b>5.6.3 Výstup z přezkoumání</b></p> <p>Výstup z přezkoumání systému managementu musí zahrnovat všechna rozhodnutí a opatření vztahující se:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) ke zlepšování efektivnosti systému managementu kvality a jeho procesů,</li> <li>b) ke zlepšování produktu ve vztahu k požadavkům zákazníka,</li> <li>c) k potřebám zdrojů.</li> </ul>		
<p><b>6 Management zdrojů</b></p> <p><b>6.1 Poskytování zdrojů</b></p> <p>Organizace musí určovat a poskytovat zdroje potřebné pro:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) implementaci a udržování systému managementu kvality a neustálé zvyšování jeho efektivnosti,</li> <li>b) zvyšování spokojenosti zákazníka prostřednictvím plnění jeho požadavků.</li> </ul>	<p><i>Zdroje pro zvyšování spokojenosti zákazníka jsou určeny a poskytovány.</i></p>	<p><b>50%</b></p>
<p><b>6.2 Lidské zdroje</b></p> <p><b>6.2.1 Obecně</b></p> <p>Pracovníci, kteří provádějí práce ovlivňující shodu s požadavky na produkt, musí být kompetentní na základě patřičného vzdělání, výcviku, dovedností a zkušeností.</p>	<p><i>Ne všichni zaměstnanci ve firmě mají odpovídající vzdělání. Avšak shoda s požadavky na produkt tímto není nijak narušena.</i></p>	<p><b>50%</b></p>
<p><b>6.2.2 Kompetence, výcvik a vědomí závažnosti</b></p> <p>Organizace musí:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) určovat nezbytnou kompetenci pro pracovníky, kteří provádějí práce ovlivňující shodu s požadavky na produkt,</li> <li>b) podle okolností poskytovat výcvik, nebo provádět jiná opatření pro dosažení nezbytných kompetencí,</li> <li>c) hodnotit efektivnost provedených opatření,</li> <li>d) zajišťovat, aby si pracovníci byli vědomi závažnosti a důležitosti svých činností a</li> </ul>	<p><i>Firma EMITEX odpovídajícím způsobem naplňuje níže uvedené body, ale o výcviku, vzdělávání, zkušenostech a dovednostech nejsou vedeny žádné záznamy.</i></p>	<p><b>80%</b></p>

<p>jak přispívají k dosažení cílů kvality</p> <p>e) vytvářet a udržovat vhodné záznamy o vzdělávání, výcviku, dovednostech a zkušenostech (viz. 4.2.4)</p>		
<p><b>6.3 Infrastruktura</b></p> <p>Organizace musí určovat, poskytovat a udržovat infrastrukturu potřebnou pro dosažení shody s požadavky na produkt. Podle okolností infrastruktura zahrnuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) budovy, pracovní prostory a související technické vybavení,</li> <li>b) zařízení pro proces (jak hardware, tak software),</li> <li>c) podpůrné služby (např. přepravu, komunikační nebo informační systémy).</li> </ul>	<p><i>Tento bod je firmou EMITEX adekvátně naplněn.</i></p>	<p><b>95%</b></p>
<p><b>6.4 Pracovní prostředí</b></p> <p>Organizace musí určovat a řídit pracovní prostředí potřebné pro dosahování shody s požadavky na produkty.</p>	<p>Viz 6.3</p>	<p><b>95%</b></p>
<p><b>7 Realizace produktu</b></p> <p><b>7.1 Plánování realizace produktu</b></p> <p>Organizace musí plánovat a vytvářet procesy potřebné pro realizaci produktu. Plánování realizace produktu musí být v souladu s požadavky ostatních procesů systému managementu kvality (viz. 4.1)</p> <p>Při plánování realizace produktu musí organizace podle okolností určovat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) cíle kvality a požadavky na produkt</li> <li>b) potřebu vytvářet procesy a dokumenty a poskytovat zdroje, které jsou specifické pro produkt,</li> <li>c) požadované činnosti při ověřování, validaci, monitorování, měření, kontrole a zkoušení, které jsou specifické pro produkt a také kritéria pro přijetí produktu,</li> <li>d) záznamy potřebné pro poskytování důkazů, že realizační procesy a výsledný</li> </ul>	<p><i>Firma má pro každý svůj produkt stanovený technologický postup, který specifikován pro jednotlivá oddělení. Před sepsáním samotného technologického postupu není veden o žádný záznam. Nový technologický postup je zaevidován.</i></p>	<p><b>75%</b></p>

<p>produkt splňují požadavky (viz. 4.2.4)</p> <p>Výstup z tohoto plánování musí být ve formě, která je vhodná pro způsob, jakým organizace funguje.</p>		
<p><b>7.2 Procesy týkající se zákazníka</b></p> <p><b>7.2.1 Určování požadavků týkající se produktu</b></p> <p>Organizace musí určit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) požadavky specifikované zákazníkem, včetně požadavků na činnosti při dodání a po dodání,</li> <li>b) požadavky, které zákazník neuvedl, ale které jsou nezbytné pro specifikované nebo zamýšlené použití, je-li toto použití známo,</li> <li>c) jakékoli doplňující požadavky určené organizací jako potřebné.</li> </ul>	<p><i>Požadavky týkající se produktu jsou firmou plně určeny, k potřebám zákazníka.</i></p>	<p><b>80%</b></p>
<p><b>7.2.2 Přezkoumání požadavků týkajících se produktu</b></p> <p>Organizace musí přezkoumávat požadavky týkající se produktu. Toto přezkoumání musí být prováděno před přijetím závazku organizace dodat produkt zákazníkovi (např. před předložením nabídek, přijetím smluv nebo objednávek, před přijetím změn ke smlouvám nebo objednávkám) a musí zajistit, že:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) jsou stanoveny požadavky na produkt,</li> <li>b) jsou vyřešeny požadavky smlouvy nebo objednávky, které se liší od dříve vyjádřených požadavků,</li> <li>c) organizace je schopna plnit stanovené požadavky.</li> </ul> <p>Musí být vytvářeny a udržovány záznamy o výsledcích přezkoumání a o opatřeních, která z těchto přezkoumání vyplívají (viz. 4.2.4)</p> <p>V případě, že zákazník neposkytne žádné dokumentované vyjádření požadavku, organizace musí potvrdit požadavky zákazníka dříve, než je přijme.</p> <p>V případě, že se změny požadavky na produkt, musí organizace zajistit, aby byly změněny i</p>	<p><i>Základníci firmy EMITEX sami svou objednávkou určí, které produkty požadují a v některých případech sami specifikují požadovanou změnu určitého výrobku. Tento specifický požadavek je zaznamenán a přezkoumán a před uzavřením objednávky, je potvrzen. Objednávky, těchto zákazníků jsou na určitou dobu evidovány.</i></p>	<p><b>80%</b></p>

příslušné dokumenty a aby příslušní pracovníci byli o změnách požadavků informováni.		
<p><b>7.2.3 Komunikace se zákazníkem</b></p> <p>Organizace musí stanovit a implementovat efektivní způsoby komunikace se zákazníky ohledně:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) informací o produktu,</li> <li>b) vyřizování poptávek, smluv nebo objednávek, včetně jejich změn,</li> <li>c) zpětné vazby od zákazníka, včetně stížností zákazníka.</li> </ul>	<p><i>Komunikace se zákazníkem je ve firmě EMITEX na vysoké úrovni.</i></p>	<b>95%</b>
<p><b>7.3 Návrh a vývoj</b></p> <p><b>7.3.1 Plánování návrhu a vývoje</b></p> <p>Organizace musí plánovat a řídit návrh a vývoj produktu.</p> <p>V průběhu plánování návrhu a vývoje musí organizace určit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) etapy návrhu a vývoje,</li> <li>b) přezkoumání, ověřování, validaci, přiměřené každé etapě návrhu a vývoje,</li> <li>c) odpovědnosti a pravomoci při návrhu a vývoji.</li> </ul> <p>Organizace musí řídit vzájemné vazby a vztahy mezi různými skupinami zainteresovanými na návrhu a vývoji tak, aby byla zajištěna efektivní komunikace a jasné přidělení odpovědnosti.</p> <p>Výstup z plánování musí vhodným způsobem aktualizovat podle skutečného průběhu návrhu a vývoje.</p>	<p><i>Návrh a vývoj je realizován vrcholovým vedením a následně zdokumentován, všechny zainteresované strany jsou jím obeznámeny.</i></p>	<b>85%</b>

<p><b>7.3.2 Vstupy pro návrh a vývoj</b></p> <p>Musí být stanoveny vstupy týkající se požadavků na produkt a o těchto vstupech musí být vytvářeny a udržovány záznamy (viz. 4.2.4). Tyto vstupy musí zahrnovat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) požadavky na funkčnost a výkonnost,</li> <li>b) aplikovatelné požadavky zákonů a předpisů,</li> <li>c) podle okolností informace odvozené z předchozích podobných návrhů,</li> <li>d) další požadavky, které jsou zásadní pro návrh a vývoj.</li> </ul> <p>Vstupy musí být přezkoumány z hlediska přiměřenosti. Požadavky musí být úplné, jednoznačné a nesmí být navzájem v rozporu.</p>	<p><i>Vstupy pro návrh a vývoj zahrnují požadavky této normy a jsou o nich vedeny záznamy.</i></p>	<p><b>80%</b></p>
<p><b>7.3.3 Výstupy z návrhu a vývoje</b></p> <p>Výstupy z návrhu a vývoje musí být poskytovány ve formě, která je vhodná pro ověřování vůči vstupům pro návrh a vývoj. Výstupy musí být před uvolněním schváleny.</p> <p>Výstupy z návrhu a vývoje musí:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) splňovat požadavky na vstupy pro návrh a vývoj,</li> <li>b) poskytovat vhodné informace pro nákup, výrobu a poskytování služeb,</li> <li>c) obsahovat přejímací kritéria pro produkt nebo se na ně odkazovat,</li> <li>d) specifikovat charakteristiky produktu, které jsou zásadní pro jeho bezpečné a správné používání.</li> </ul>	<p><i>Výstupy z návrhu a vývoje zahrnují požadavky této normy a jsou o nich vedeny záznamy.</i></p>	<p><b>80%</b></p>
<p><b>7.3.4 Přezkoumání návrhu a vývoje</b></p> <p>Ve vhodných etapách se musí, v souladu s plánovanými činnostmi (viz 7.3.1), provádět systematická přezkoumání návrhu a vývoje, aby:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) byla vyhodnocována schopnost výsledků návrhu a vývoje plnit požadavky,</li> <li>b) byly identifikovány všechny problémy a</li> </ul>	<p><i>Návrh a vývoj je přezkoumáván, ale nejsou o něm vytvářeny požadované záznamy.</i></p>	<p><b>50%</b></p>

<p>byla navržena nezbytná opatření.</p> <p>Mezi účastníky těchto přezkoumání musí být představitelé funkcí, kterých se týkají jednotlivé etapy přezkoumávaného návrhu a vývoje. Musí být vytvářeny a udržovány záznamy o výsledcích a o jakýchkoli nezbytných opatřeních (viz 4.2.4).</p>		
<p><b>7.3.5 Ověřování návrhu a vývoje</b></p> <p>Ověřování musí být prováděno v souladu s plánovanými činnostmi (viz 7.3.1) tak, aby bylo zajištěno, že výstupy z návrhu a vývoje splňují požadavky na vstupy pro návrh a vývoj. Musí být vytvářeny a udržovány záznamy o výsledcích ověřování a o všech nezbytných opatřeních (viz 4.2.4)</p>	<p><i>Návrh a vývoj je ověřován, ale nejsou o něm vytvářeny požadované záznamy.</i></p>	<p><b>50%</b></p>
<p><b>7.3.6 Validace návrhu a vývoje</b></p> <p>Validace návrhu a vývoje musí být prováděna v souladu s plánovanými činnostmi tak, aby bylo zajištěno, že výsledný produkt je schopen plnit požadavky specifikovaného, nebo zamýšleného použití, pokud je toto použití známo. V případě, že je to proveditelné, musí být validace dokončena před dodáním nebo implementací produktu. Musí být vytvářeny a udržovány záznamy o výsledcích validace a o všech nezbytných opatřeních (viz 4.2.4).</p>	<p><i>Návrh a vývoj je validován, ale nejsou o něm vytvářeny požadované záznamy.</i></p>	<p><b>50%</b></p>
<p><b>7.3.7 Řízení změn návrhu a vývoje</b></p> <p>Změny návrhu a vývoje musí být identifikovány a musí být o nich vytvářeny a udržovány záznamy. Změny musí být vhodným způsobem přezkoumány, ověřovány, popřípadě validovány a před uplatněním schváleny. Přezkoumání změn návrhu a vývoje musí zahrnovat hodnocení vlivu změn na základní součásti na produkty, které již byly dodány. Musí být vytvářeny a udržovány záznamy o výsledcích přezkoumání změn a o všech nezbytných opatřeních (viz 4.2.4).</p>	<p><i>Změny návrhu a vývoje jsou identifikovány a následně ověřeny, ale nejsou o nich vedeny požadované záznamy.</i></p>	<p><b>50%</b></p>
<p><b>7.4 Nákup</b></p> <p><b>7.4.1 Proces nákupu</b></p> <p>Organizace musí zajistit, aby nakupovaný</p>	<p><i>Proces nákupu není firmou EMITEX nijak zajištěn. Dodavatelé jsou vyhodnocováni na základě</i></p>	<p><b>30%</b></p>

<p>produkt vyhovoval specifikovaným požadavkům na nákup. Typ a rozsah nástrojů řízení aplikovaných na dodavatele a na nakupovaný produkt musí být závisle na vlivu nakupovaného produktu na následné realizaci produktu nebo na konečný produkt.</p> <p>Organizace musí hodnotit a vybírat dodavatele podle jejich schopnosti dodávat produkt v souladu s požadavky organizace. Musí být stanovena kritéria pro jejich výběr, hodnocení rizik a opakované hodnocení. Musí být vytvářeny a udržovány záznamy o výsledcích hodnocení a o všech nezbytných opatřeních vyplívajících z hodnocení (viz 4.2.4).</p>	<p><i>osobního přezkoumání nabízeného materiálu. Není vedena požadovaná dokumentace.</i></p>	
<p><b>7.4.2 Informace pro nákup</b></p> <p>Informace pro nákup musí popisovat produkt, který má být nakoupen a podle okolností má zahrnovat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) požadavky na schvalování produktu, postupů, procesů a zařízení,</li> <li>b) požadavky na kvalifikaci pracovníků,</li> <li>c) požadavky na systém managementu kvality.</li> </ul> <p>Organizace musí zajistit přiměřenost specifikovaných požadavků na nákup dříve, než je sdělí dodavateli.</p>	<p><i>Specifikované požadavky firmou EMITEX nezahrnují požadavky normy.</i></p>	<p><b>30%</b></p>
<p><b>7.4.3 Ověřování nakupovaného produktu</b></p> <p>Organizace musí stanovovat a uplatňovat inspekční, nebo jiné činnosti nezbytné pro zajištění toho, že nakupovaný produkt splňuje specifikované požadavky nákupu.</p> <p>V případě, že organizace nebo její zákazník zamýšlí provést ověřování v prostorách dodavatele, musí organizace v informacích pro nákup uvést zamýšlený průběh ověřování a způsob uvolnění produktu.</p>	<p><i>Ověřování nakupovaného produktu provádějí pracovníci jednotlivých oddělení bez písemného postupu. Ve firmě EMITEX není stanoven žádný dokumentovaný postup. Materiál je kontrolován v průběhu je zpracovávání.</i></p>	<p><b>30%</b></p>
<p><b>7.5 Výroba a poskytování služeb</b></p> <p><b>7.5.1 Řízení výroby a poskytování služeb</b></p> <p>Organizace musí plánovat a realizovat výrobu a poskytování služeb za řízených podmínek.</p>	<p><i>Výroba a poskytování služeb ve firmě EMITEX probíhá dle stanovených řízených podmínek. Výstupem jsou</i></p>	<p><b>90%</b></p>



<p>Řízené podmínky podle okolností zahrnují:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) dostupnost informací, které popisují charakteristiky produktu,</li> <li>b) dostupnost potřebných pracovních instrukcí,</li> <li>c) používání vhodného zařízení,</li> <li>d) dostupnost a používání monitorovacího a měřicího zařízení,</li> <li>e) implementaci monitorování a měření,</li> <li>f) implementaci činností při uvolňování produktu, při jeho dodávání a po jeho dodání.</li> </ul>	<p><i>dokumentované záznamy.</i></p>	
<p><b>7.5.2 Validace procesů výroby a poskytování služeb</b></p> <p>Organizace musí validovat všechny procesy výroby a poskytování služeb v případě, že nelze výsledný postup ověřovat následným monitorováním nebo měřením a nedostatky se tak projevují až poté, co je produkt používán nebo poté, co je služba dodána.</p> <p>Validací musí být prokázána schopnost těchto procesů dosahovat plánované výsledky.</p> <p>Pro tyto procesy musí organizace stanovit mechanismy, které mohou podle okolností zahrnovat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) stanovení kritérií pro přezkoumání a schvalování procesů,</li> <li>b) schválení zařízení a kvalifikace pracovníků,</li> <li>c) použití specifických metod a postupů,</li> <li>d) požadavky na záznamy,</li> <li>e) opakované validace.</li> </ul>	<p><i>Validace procesů výroby je zahrnuta ve vývoji a v hlavním výrobním procesu, tak aby se předešlo nedostatkům, které by se projevily až v používání výrobku u zákazníka. Firma EMITEX, nesplňuje požadavky na záznamy a neprobíhají opakované validace.</i></p>	<p><b>60%</b></p>
<p><b>7.5.3 Identifikace a sledovatelnost</b></p> <p>Organizace musí podle okolností během realizace produktu vhodnými prostředky produkt identifikovat.</p> <p>Organizace musí v průběhu realizace produktu identifikovat stav produktu s ohledem na požadavky monitorování a měření.</p>	<p><i>Produkt je v každém výrobním oddělení identifikován i během realizace a jsou vedeny záznamy.</i></p>	<p><b>70%</b></p>

<p>V případě, že je požadována sledovatelnost, musí organizace řídit jednoznačnou identifikaci produktu a o této identifikaci vytvářet a udržovat záznamy (viz 4.2.4).</p>		
<p><b>7.5.4 Majetek zákazníka</b></p> <p>Organizace musí pečovat o majetek zákazníků, pokud je pod kontrolou organizace nebo pokud jej organizace používá. Organizace musí identifikovat, ověřovat, chránit a zabezpečovat majetek zákazníka poskytnutý k použití s produktem nebo k začlenění do produktu. Jestliže se jakýkoliv majetek zákazníka ztratí, poškodí nebo se jiným způsobem zjistí, že je nevhodný k použití, musí tento fakt organizace oznámit zákazníkovi a musí o tom vytvářet a udržovat záznamy (viz 4.2.4).</p>	<p><i>Jediným majetkem zákazníka ve firmě EMITEX jsou reklamované výrobky o, kterých jsou vedeny a udržovány záznamy.</i></p>	<p><b>90%</b></p>
<p><b>7.5.5 Uchovávání produktu</b></p> <p>Organizace musí uchovávat produkt v průběhu interních operací a dodání produktu na zamýšlené místo tak, aby byla udržována jeho shoda s požadavky. Podle okolností musí uchovávání produktu zahrnovat identifikaci, manipulaci, balení skladování a ochranu. Tímto způsobem musí být uchovávány také základní součásti produktu.</p>	<p><i>Tento bod je ve firmě beze zbytku naplněn.</i></p>	<p><b>90%</b></p>
<p><b>7.6 Řízení monitor. a měřicího zařízení</b></p> <p>Organizace musí určovat monitorování a měření, které bude prováděno a monitorovací a měřicí zařízení, které je potřebné pro poskytování důkazů o shodě produktu se stanovenými požadavky.</p> <p>Organizace musí stanovovat procesy, které zajistí, že monitorování a měření může být prováděno a je prováděno způsobem, který je v souladu s požadavky na monitorování a měření.</p> <p>V případě, že je nezbytné zajistit platné výsledky, musí být měřicí zařízení:</p> <p>a) ve specifikovaných intervalech nebo před použitím kalibrováno nebo ověřováno nebo obojí podle etalonů navázaných na mezinárodní nebo národní etalony, v případě, že takové</p>	<p><i>Vyráběny sortiment ve firmě EMITEX nevyžaduje speciální monitorovací a měřicí zařízení. Měření výrobku probíhá při závěrečné technické kontrole, tak aby byla zajištěna shoda se stanovenými požadavky. Záznamy pouze o ověření výrobku, nejsou vedeny.</i></p>	<p><b>60%</b></p>

<p>etalony neexistují, musí se základ použitý pro kalibraci nebo ověřování zaznamenat (viz 4.2.4),</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>b) justováno nebo podle potřeby opakovaně justováno,</li> <li>c) identifikováno tak, aby bylo možné určit stav kalibrace,</li> <li>d) zabezpečeno před takovým seřizením, které by narušilo platnost výsledků měření,</li> <li>e) chráněno před poškozením a znehodnocením v průběhu manipulace, údržby a skladování.</li> </ul> <p>Kromě toho musí organizace posuzovat a vytvářet záznamy o posuzování platnosti předchozích výsledků měření, v případě, že se zjistí, že zařízení neodpovídá požadavkům. Organizace musí u dotčeného zařízení a u každého dotčeného produktu přijmout příslušná opatření.</p> <p>Musí být vytvářeny a udržovány záznamy o výsledcích kalibrace a ověřování (viz 4.2.4).</p> <p>Jestliže se při monitorování a měření specifikovaných požadavků používá počítačový software, musí být potvrzena jeho schopnost plnit zamyšlené použití. Toto potvrzení musí být provedeno před počátečním použitím a podle potřeby se musí opakovat.</p>		
<p><b>8 Měření, analýza a zlepšování</b></p> <p><b>8.1 Obecně</b></p> <p>Organizace musí plánovat implementovat procesy monitorování, měření, analýzy a zlepšování, které jsou potřebné:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) pro prokazování shody s požadavky na produkt,</li> <li>b) pro zajišťování shody systému managementu kvality,</li> <li>c) pro neustálé zvyšování efektivnosti systému managementu kvality.</li> </ul> <p>To musí zahrnovat určení aplikovatelných metod, včetně statistických metod, a rozsah</p>	<p><i>Viz 4.1 U firmy EMITEX do jisté míry probíhá měření a monitorování spokojenosti zákazníka a produktu.</i></p>	<p><b>35%</b></p>

jejich použití.		
<p><b>8.2 Monitorování a měření</b></p> <p><b>8.2.1 Spokojenost zákazníka</b></p> <p>Organizace musí, jako jeden ze způsobů měření výkonnosti managementu kvality, monitorovat informace týkající se vnímání zákazníka, ohledně toho zda organizace splnila jeho požadavky. Způsob získávání a používání těchto informací musí být stanoven.</p>	<p><i>Monitorování a měření spokojenosti zákazníka, je ve firmě pravidelně prováděno.</i></p>	<p><b>90%</b></p>
<p><b>8.2.2 Interní audit</b></p> <p>Organizace musí v plánovaných intervalech provádět interní audity tak, aby se stanovilo, zda systém managementu kvality:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) vyhovuje plánovanému uspořádání (viz 7.1), požadavkům této mezinárodní normy a požadavkům na systém managementu kvality, které stanovila organizace,</li> <li>b) je efektivně implementován a je udržován.</li> </ul> <p>Program auditů musí být plánován s ohledem na stav a důležitost procesů a oblastí, které mají být podrobeny auditu, stejně jako na výsledky předchozích auditů. Kriteria auditu, předmět auditu, četnost a metody auditu musí být jasně stanoveny. Volba auditorů a provádění auditu musí zajistit objektivitu a nestrannost procesu auditu. Auditóři nesmí provádět audit své vlastní práce.</p> <p>Musí být vytvořen dokumentovaný postup, který stanovuje odpovědnosti a požadavky na plánování a provádění auditu, vytváření záznamu a podávání zpráv o výsledcích.</p> <p>O auditech a jejich výsledcích musí být vytvářeny a udržovány záznamy (viz 4.2.4).</p> <p>Management odpovědný za auditovanou oblast musí zajistit, aby byly bez zbytečných průtahů provedeny jakékoliv nezbytné nápravy a nápravná opatření tak, aby byly odstraněny zjištěné neshody a jejich příčiny.</p> <p>Mezi následné činnosti musí být zahrnuto ověřování provedených opatření a předložení</p>	<p><i>Ve firmě EMITEX interní audit neprobíhá.</i></p>	<p><b>0%</b></p>

zprávy o výsledcích ověřování (viz 8.5.2).		
<p><b>8.2.3 Monitorování a měření procesů</b></p> <p>Organizace musí aplikovat vhodné metody monitorování a podle okolností také měření procesů systému managementu kvality. Tyto metody musí prokazovat schopnost procesů dosahovat plánované výsledky. Nejsou-li plánované výsledky dosaženy, musí být učiněna vhodná náprava a provedeno nápravné opatření.</p>	Viz 4.1	<b>0%</b>
<p><b>8.2.4 Monitorování a měření produktu</b></p> <p>Organizace musí monitorovat a měřit charakteristiky produktu tak, aby se ověřila, zda byly požadavky na produkt splněny. Toto musí být prováděno v příslušných etapách procesu realizace produktu v souladu s plánovaným uspořádáním činností (viz 7.1). Musí být udržovány důkazy o shodě přejímacími kritérii.</p> <p>V záznamech musí být uvedena osoba schvalující uvedení produktu pro jeho dodání zákazníkovi (viz 4.2.4). Uvolnění produktu a dodání služby nesmí pokračovat, dokud nejsou uspokojivě dokončeny plánované činnosti (viz 7.1), pokud to příslušný orgán, popřípadě zákazník neschválil jinak.</p>	Viz 7.5.2, nejsou vedeny žádné záznamy.	<b>50%</b>
<p><b>8.3 Řízení neshodného produktu</b></p> <p>Organizace musí zajišťovat, že produkt, který neodpovídá stanoveným požadavkům, je identifikován a je řízen tak, aby se zabránilo jeho nezamýšlenému použití nebo dodání. Prvky řízení a související odpovědnosti a pravomoci pro zacházení s neshodným produktem musí být stanoveny v dokumentovaném postupu.</p> <p>Tam, kde je to možné musí organizace nakládat s neshodným produktem jedním nebo více z následujících způsobů:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) přijetím opatření k odstranění zjištěné neshody,</li> <li>b) schválením jeho používání, uvolnění nebo přijetí s výjimkou udělenou příslušným orgánem a je-li to</li> </ul>	<p><i>Řízení neshodného produktu probíhá dle stanovených požadavků.</i></p> <p><i>Není stanoven dokumentovaný postup.</i></p> <p><i>Každý neshodný výrobek má svojí písemnou identifikaci.</i></p>	<b>60%</b>

<p>proveditelné, zákazníkem,</p> <p>c) přijetím opatření k zamezení jeho původně zamýšlenému použití nebo aplikaci,</p> <p>d) přijetím opatření, které je vhodné vzhledem k důsledkům, nebo potencionální důsledkům neshodného produktu v případě, že je neshoda produktu zjištěna následně potom co započalo jeho dodávání nebo používání.</p> <p>Je-li neshodný produkt opraven, musí být podroben opakovanému ověřování tak, aby se prokázala shoda s požadavky.</p> <p>Musí být vytvářeny a udržovány záznamy (viz 4.2.4) záznamy o povaze neshod a o všech provedených následných opatřeních, včetně uvedených výjimek.</p>		
<p><b>8.4 Analýza dat</b></p> <p>Aby se prokázala vhodnost a efektivnost systému managementu kvality a aby se vyhodnotilo, kde lze uskutečňovat neustálé zvyšování efektivnosti systému managementu kvality, musí organizace určovat, shromažďovat a analyzovat vhodná data. Toto musí zahrnovat data získávána jako výsledek monitorování a měření a data z jiných relevantních zdrojů.</p> <p>Analýza dat musí poskytovat informace týkající se:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) spokojenosti zákazníka (viz 8.2.1),</li> <li>b) shody s požadavky na produkty (viz. 8.2.4),</li> <li>c) charakteristik a trendů procesů a produktů, včetně příležitostí pro preventivní opatření (viz 8.2.3 a 8.2.4),</li> <li>d) dodavatelů (viz 7.4).</li> </ul>	<p><i>Viz 4.1, ve firmě neprobíhá žádná analýza dat za účelem prokázání vhodnosti a efektivnosti systému kvality.</i></p>	<p><b>0%</b></p>
<p><b>8.5 Zlepšování</b></p> <p><b>8.5.1 Neustálé zlepšování</b></p> <p>Organizace musí neustále zlepšovat efektivnost systému managementu kvality prostřednictvím využívání politiky kvality, cílů kvality, výsledků auditů, analýzy dat, nápravných a preventivních opatření a přezkoumávání</p>	<p><i>Viz 4.1</i></p>	<p><b>0%</b></p>

systému managementu.		
<p><b>8.5.2 Nápravná opatření</b></p> <p>Organizace musí provádět opatření pro odstranění příčin neshod tak, aby nedocházelo k jejich opětovnému výskytu. Nápravná opatření musí být přiměřená důsledkům zjištěných neshod.</p> <p>Musí být vytvořen dokumentovaný postup, kterým se stanoví požadavky na:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) přezkoumání neshod (včetně stížností zákazníka),</li> <li>b) určování příčin neshod,</li> <li>c) vyhodnocování potřeb opatření, kterými se zajistí, že se neshody znovu nevyskytnou,</li> <li>d) určování a implementaci potřebných opatření,</li> <li>e) záznamy výsledků provedených opatření (viz 4.2.4),</li> <li>f) přezkoumávání efektivnosti provedených nápravných opatření.</li> </ul>	<p><i>Nápravná opatření probíhají v rámci reklamace. Není vytvořen dokumentovaný postup.</i></p>	<p><b>50%</b></p>
<p><b>8.5.3 Preventivní opatření</b></p> <p>Organizace musí určit opatření k odstranění příčin potencionálních neshod tak, aby se zabránilo jejich výskytu. Preventivní opatření musí být přiměřená důsledkům potencionálních problémů.</p> <p>Musí být vytvořen dokumentovaný postup pro stanovení požadavků na:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) určování potencionálních neshod a jejich příčin,</li> <li>b) vyhodnocování potřeb k zabránění výskytu neshod,</li> <li>c) určování a implementaci potřebných opatření,</li> <li>d) záznamy výsledků provedených opatření (viz 4.2.4),</li> <li>e) přezkoumávání efektivnosti provedených preventivních opatření.</li> </ul>	<p><i>Ve firmě EMITEX nejsou zavedena žádná preventivní opatření.</i></p>	<p><b>0%</b></p>

RUKÁVNÍK NA RUKOJEŤ		
Popis operace	Použité množství a druh materiálu	Odpovědné oddělení
Příprava stříhu výrobku	1ks PA + 1ks Fleec + 1ks vatelínu	STŘIHÁRNA  [J. Kohout]
	Technologický postup	
	1. Podle šablony nastříhat díly z Pa 2. Podle šablony nastříhat díly z Fleec 3. Podle šablony nastříhat díly z vatelínu	
Popis operace	Použité množství a druh materiálu	Odpovědné oddělení
Příprava Galanterie	6ks druků, barva nitě v barvě PA	TECHNICKÁ PŘÍPRAVA  [A. Majorošová]
Popis operace	Použitý druh výšivky a její umístění	Odpovědné oddělení
Vyšití výšivky	Logo firmy EMITEX, vrchní PA díl	VYŠÍVÁRNA  [Z. Kaziová]
Popis operace	Technologický postup	Odpovědné oddělení
Ušití výrobku	1. Přiložit na sebe postupně vatelín + PA + Fleec, díly sešít se štítky EMITEX, prací symboly, složení materiálu. Štítky umístit dle značek. 2. Vynechat otvor pro obrácení podle zn. 3. Převrátí a zašít otvor.	ŠICÍ DÍLNA  []
Popis operace	Technologický postup	Odpovědné oddělení
Technická kompletace	1. Na vnitřní straně použít 6x druk bez ozdobné hlavy. 2. Na vnější straně použít 6x druk s ozdobnou hlavou.	KONEČNÁ ÚPRAVA  [M. Procházková]
Popis operace	Technologický postup	Odpovědné oddělení
Technická kontrola	1. Zkontrolovat kvalitu ušitých švů. 2. Zkontrolovat umístění štítků. 3. Zkontrolovat správnost umístění a druh použitých druků.	ODDĚLENÍ TECHNICKÉ KONTROLY  [H. Baránková]
Popis operace	Technologický postup	Odpovědné oddělení
Balení hotového výrobku	1. Na výrobek připnout etiketu + čár. Kód 2. Výrobek esteticky poskládat na velikost obalu, tak aby byla viditelná etiketa.	ODDĚLENÍ TECHNICKÉ KONTROLY  [H. Baránková]

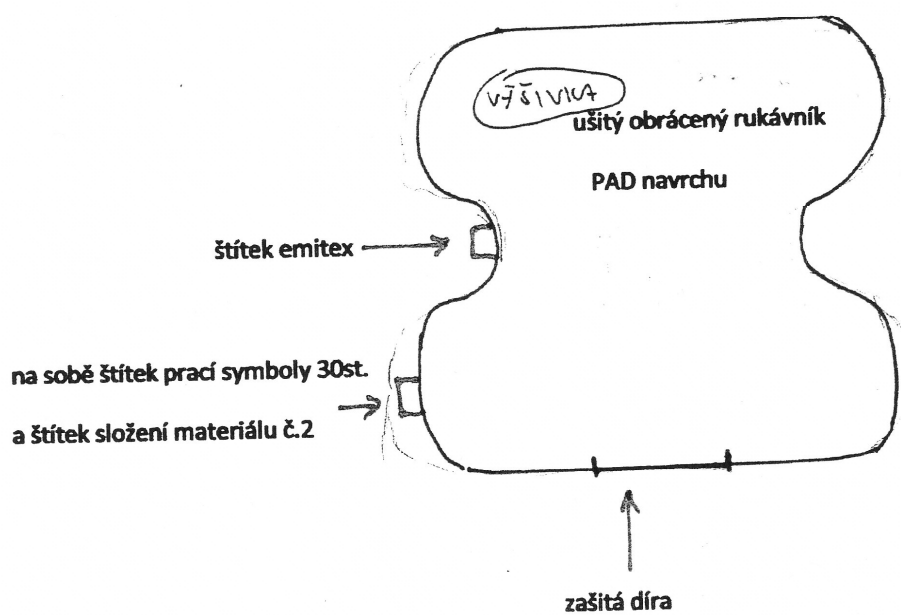


## RUKÁVNÍK na rukojeť kočárku

1. Na sebe – 1.vatelín + 2. PAD + 3. Fleece nebo kožich

díly sešít + štítek emitex + štítek prací symboly 30st.+štítek složení materiálu č. 2 , vynechat díru pro obrácení podle značek , viz obr.

2.Převrátit, zašít díru.



štítek prací symboly č.2 platí pro rukávník - (PAD+vatelín+fleece) + (PAD+vatelín +kožich)

## rukávník na rukojeť kočárku

norma

látky na 1 výrobek :

PAD + fleec = PAD 1 kus

fleec 1 kus

vatelín 300g 1 kus

PAD + kožich = PAD 1 kus

kožich 1 kus

vatelín 100g 1 kus

galanterie na 1 výrobek : druk 6 kusů

**Před ušitím:**

- vyšít výšivku na PAD (barva nitě v barvě PAD)

**Po ušití:**

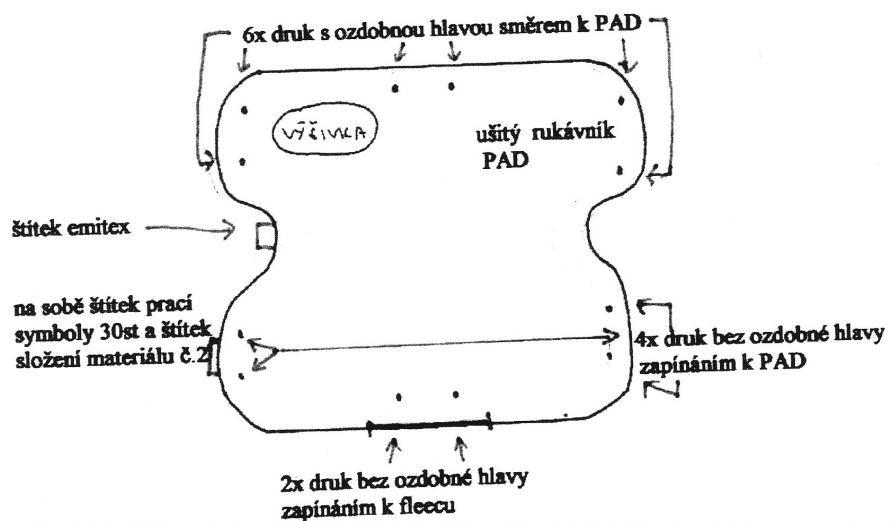
6 kusů druk

**Výstupní kontrola:**

- zkontrolovat - kvalitu ušitých švů

- štítek emitex + štítek prací symboly 30st + štítek složení materiálu č.2 pro kožich i fleec podle obr.

- 6 x druk podle obr. (pozor druky jsou obráceny různými směry)



- na výrobek připnout - etiketu ke druhu výrobku + čírový kód
- výrobek esteticky poskládat na velikost obalu tak aby byla viditelná etiketa ke druhu výrobku
- výrobek vložit do obalu